

COMISSÃO DA CEDEAO

ECOWAS COMMISSION



COMMISSION DE LA CEDEAO

MISSION DE LA CEDEAO¹ SUR LE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET DE PERFORMANCE D'INFOPECHE

(ORGANISATION INTERGOUVERNEMENTALE D'INFORMATION ET DE COOPERATION POUR LA
COMMERCIALISATION DES PRODUITS DE LA PECHE EN AFRIQUE)

RAPPORT FINAL

¹ Sur demande adressée à la CEDEAO par M. le Président du Conseil d'Administration d'INFOPÊCHE, la Mission a été conduite du 10 au 13 Mars 2020 par **Dr Sidibé Aboubacar**, Fonctionnaire Principal de Pêche et de l'Aquaculture de la FAO-Programme FIRST et Conseiller Technique auprès de la Direction de l'agriculture et du développement rural de la CEDEAO et de **Mr Célestin Mboukem**, Expert en administration et finance de l'Assistance Technique du Programme d'Amélioration de la Gouvernance Régionale des Pêches en Afrique de l'Ouest (PESCAO) de la CEDEAO financé par l'Union européenne.

TABLE DE MATIERES

SOMMAIRE EXECUTIF	1
1. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION	3
1.1. Historique, contexte et justification	3
1.2. Objectifs et résultats attendus de la mission	7
1.3. Déroulement de la Mission	8
2. METHODOLOGIE ADOPTEE	8
2.1. Réunions d'orientation	8
2.2. Entretiens	8
2.3. Collecte de l'information	8
2.4. Traitement et analyse des données	8
2.5. Rapport de mission d'évaluation de performance	9
3. ANALYSE DES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA MISSION D'EVALUATION	10
3.1. Contexte organisationnel	10
3.2. Capacité organisationnelle	12
3.3. Motivation organisationnelle.....	21
3.3.1. Histoire	21
3.3.2. Missions	22
3.3.3. Mesures d'incitation.....	22
3.4. Evaluation de la performance	23
3.4.1. Efficacité.....	23
3.4.2. Efficience	23
3.4.3. Pertinence	23
3.4.4. Viabilité financière.....	24
4. SYTHESE DES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	25
4.1. Au niveau du contexte organisationnel.....	25
4.1.1. Sur le plan politique.....	25
4.1.2. Sur le plan institutionnel	25
4.1.3. Sur le plan de la gouvernance	25
4.2. Au niveau de la capacité organisationnelle	26
4.2.1. Sur le plan du leadership stratégique	26

4.2.2.	Sur le plan des ressources humaines	26
4.2.3.	Sur le plan de la gestion financière	26
4.2.4.	Sur le plan de la gestion des projets	27
4.2.5.	Sur les liens avec les autres organisations	27
5.	PROPOSITIONS DE SCENARIOS/OPTIONS POUR AMELIORER LA SITUATION D'INFOPÊCHE	28
5.1.	Introduction	28
5.1.1.	Scénario No.1 : Transition assurée par la FAO	28
5.1.1.1.	Avantages	28
5.1.1.2.	Contraintes	29
5.1.2.	Scénario No.2 : Transition assurée par un Etat membre d'INFOPÊCHE	29
5.1.2.1.	Avantages	29
5.1.2.2.	Contraintes	29
5.1.3.	Scénario No.3 : Transition assurée par l'actuelle Direction d'INFOPÊCHE	29
5.1.3.1.	Avantages	29
5.1.3.2.	Contraintes	29
6.	CONCLUSION	30
7.	ANNEXES	31
7.1.	ANNEXE 1 : Agenda de la Mission d'évaluation de performance d'INFOPECHE	31
7.2.	ANNEXE 2 : Liste des Personnes rencontrées	32
7.3.	ANNEXE 3 : Liste des documents consultés	33

RESUME EXECUTIF

Créée en 1991 à Abidjan, INFOPÊCHE est une Organisation Intergouvernementale d'information et de coopération pour la commercialisation des produits de la pêche en Afrique.

Elle regroupe 18 pays d'Afrique² dont 14 ayant ratifié l'Accord, et comprend parmi ses membres 10 Etats membres de la CEDEAO³. Compte tenu de l'évolution de sa situation financière de plus en plus critique S.E.M. le Ministre des Ressources Animales et Halieutiques de la République de Côte d'Ivoire, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration d'INFOPECHE, a adressé une requête à M. le Commissaire en charge du Département de l'agriculture, de l'environnement et des ressources en eau (DAERE) de la Commission de la CEDEAO. En retour, M. le Commissaire a marqué son accord sur ladite requête en désignant deux experts de la CEDEAO pour effectuer une mission d'évaluation de la situation, de la nature et de l'importance des besoins d'INFOPECHE. Cette mission d'évaluation a été effectuée à Abidjan du 9 au 13 mars 2020 et les principaux résultats, conclusions et recommandations sont présentés ci-dessous et dont la mise en œuvre urgente par le Conseil d'Administration d'INFOPECHE permettra d'éviter à l'Organisation de sombrer dans un état de léthargie permanente qui pourrait sérieusement compromettre son existence même.

- ***Au triple niveau politique, institutionnel et gouvernance de l'Organisation, la Mission recommande que le Conseil d'Administration :***
 - Inscrite à l'ordre du jour de sa prochaine session, un débat franc sur les causes profondes du désengagement de certains Etats par rapport au suivi des activités d'INFOPECHE et au paiement des contributions ;
 - Inscrite à l'ordre du jour de sa prochaine session, une réflexion stratégique sur le principe d'introduire dans son dispositif institutionnel, la tenue tous les deux (02) ans d'une réunion ordinaire du Conseil des Ministres des Etats Membres en tant qu'organe décisionnel de l'Organisation.
 - Inscrite à l'ordre du jour de sa prochaine session, un débat sur la nature du mandat des Représentants des Etats Membres et ce faisant, sur la nécessité d'actualiser les textes en vigueur pour mieux expliciter les notions de « quorum » requis et de « consensus » souvent évoquée pour valider certaines actions en marge des textes réglementaires.
 - Engage une réflexion sur l'éventualité d'une présidence tournante tous les deux ans, ce qui serait de nature à améliorer significativement le niveau d'engagement politique et budgétaire de tous les Etats membres.
 - Procède à l'adoption définitive de toutes les résolutions prises au cours de la 12ème session du Conseil d'administration ou leur annulation pour non-respect des dispositions réglementaires de l'Organisation.
- ***Au niveau de la capacité organisationnelle la Mission recommande :***
 - ***Le Leadership stratégique*** : malgré la faiblesse constatée au niveau de des ressources financières et humaines, **la Direction d'INFOPÊCHE** doit assurer un leadership stratégique plus marquée en mettant en œuvre des qualités managériales interpersonnelles permettant d'améliorer globalement la gestion de l'Organisation.

² Les 18 Etats membres d'INFOPÊCHE sont : Angola, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Maroc, Mauritanie, Mozambique, Namibie, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo.

³ Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo.

- **Les Ressources humaines** : la **Direction d'INFOPECHE** doit (i) prendre des actions pour la régularisation effective des contrats de travail pendants, (ii) anticiper sur le renouvellement des postes vacants, (iii) renforcer la communication interne et externe avec toutes les parties prenantes, ainsi qu'une approche plus participative et dynamique dans le cadre des relations de travail avec le personnel et (iv) élaborer un projet d'actualisation de l'organigramme qui pourrait faire partie de la révision générale des textes de l'Organisation.
- **La Gestion financière** : la **Direction d'INFOPECHE** doit prendre des actions concrètes pour la régularisation urgente des insuffisances constatées notamment l'absence de stratégie formelle de mobilisation des ressources, la tenue informatique de la comptabilité, l'utilisation effective du manuel de procédures de gestion, et le renforcement de capacité du Comptable.
- **Le Conseil d'administration d'INFOPECHE** doit (1) initier en urgence une action efficace de communication et de sensibilisation à l'attention des Etats membres pour leur proposer un mécanisme réaliste, adapté et spécifique de régularisation et de paiement de contributions dont le montant cumulé des arriérés s'élevait à plus de 3,1 millions USD en mars 2020, (2) prendre en urgence toutes les dispositions utiles auprès des Etats membres, pour dégager un montant estimatif de 339 289 USD pour couvrir les besoins sociaux urgents d'INFOPECHE (arriérés de salaire et charges sociales du personnel et du Directeur) ainsi que les besoins en matériel et équipement pour maintenir au minimum l'outil de travail d'INFOPECHE.
- **La Gestion des projets** : la **Direction d'INFOPECHE** doit prendre des actions concrètes pour le renforcement des capacités des agents concernés en matière de préparation, de formulation et de mise en œuvre des projets faisant appel au financement des partenaires techniques et financiers.
- **Liens avec les autres organisations** : la **Direction d'INFOPECHE** doit prendre des mesures concrètes visant la formalisation d'un cadre de concertation dynamique, accompagné d'une stratégie de communication externe et de mobilisation de ressources extrabudgétaires, opérationnaliser la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre des Accords de Partenariat (MoU) déjà signés.

- **Propositions de scénarios/options**

Conformément aux Termes de Référence, la Mission, a fait des propositions de scénarios/options dont la finalité est l'amélioration de façon durable, du fonctionnement et la viabilité financière d'INFOPÊCHE.

Ces options sont proposées dans le cadre de la mise en place urgente d'une phase de transition dont la durée ne devrait pas dépasser 12 mois. Les avantages et les contraintes liés à chaque scénario ont été présentés afin de permettre au Conseil d'administration de retenir en toute connaissance de cause celui qui serait le plus adapté et réaliste par rapport à la situation actuelle d'INFOPÊCHE.

Le premier scénario consiste en une phase de transition assurée par la FAO (Organisation des Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture). Le deuxième scénario dont la phase de transition serait assurée par un Etat membre d'INFOPÊCHE. Le troisième scénario comportant une phase de transition dirigée par l'actuelle Direction d'INFOPÊCHE.

1. RAPPEL DES TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION

1.1. Historique, contexte et justification

1.1.1. Historique

La Conférence des plénipotentiaires des Gouvernements des 13 Etats⁴ représentés qui s'est tenue les 12 et 13 décembre 1991 à Abidjan, a adopté dans son Acte Final, un Projet d'Accord portant création de l'organisation intergouvernementale d'information et de coopération pour la commercialisation des produits de la pêche en Afrique (INFOPECHE). La Norvège, l'ONUDI, le Fonds d'Aide et de Coopération (FAC, France) et l'Association pour le développement des activités maritimes (CEASM) y ont pris part comme observateurs. Les textes originaux de l'Acte Final sont déposés aux archives de la FAO. Par la suite, la Loi n° 94-334 du 9 juin 1994 a autorisé le Président de la République de Côte d'Ivoire à ratifier l'Accord du 13 décembre 1991, portant création de l'Organisation intergouvernementale d'information et de coopération pour la commercialisation des produits de la pêche en Afrique (INFOPECHE). Cette Organisation regroupe actuellement 18 pays d'Afrique⁵ dont 14 ayant déjà ratifié l'Accord, et comprend 10 Etats membres de la CEDEAO⁶. Par ailleurs, il est important de noter qu'entre 2004 et 2011, INFOPÊCHE a créé un bureau sous-régional appelée INFOSA qui est était basé à Windhoek, Namibie, et qui permettait à INFOPÊCHE d'étendre ses services aux Etats membres de la Communauté de Développement des Etats de l'Afrique Australe (SADC)⁷.

Conformément aux dispositions de l'Article 3 de l'Acte Final, les objectifs d'INFOPECHE sont :

- *Contribuer au développement et à la modernisation du secteur des pêches des parties contractantes ;*
- *Favoriser un meilleur équilibre des disponibilités en produits de la pêche des parties contractantes ;*
- *D'exploiter au mieux les possibilités d'exportation à l'intérieur et à l'extérieur de l'Afrique ; et*
- *Promouvoir la coopération technique et économique entre les parties contractantes.*

Les dispositions de l'Article 4 de l'Acte Final précisent les fonctions assignées à INFOPECHE :

- *Fournir des renseignements sur les marchés de produits de la pêche, notamment les débouchés et les perspectives de l'offre à l'intérieur et à l'extérieur de l'Afrique ;*
- *Donner des avis sur les innovations techniques, les spécifications applicables aux produits, les méthodes de traitement et les normes de qualité correspondant aux exigences du marché ;*
- *Aider à la recherche de nouveaux produits et à la promotion des espèces peu consommées ;*
- *Former aux techniques de commercialisation, le personnel des administrations, des institutions, des industries de la pêche.*

Pour son fonctionnement, INFOPECHE dispose de deux organes : le Conseil d'administration et la Direction.

En rapport avec les dispositions de l'Article 7 de l'Acte Final, INFOPECHE est doté d'un Conseil d'Administration constitué par tous ses Etats Membres dont chacun désigne un représentant qui agit en son nom et dispose d'une voix. Les principales fonctions du Conseil d'administration se déclinent comme suit :

- *Déterminer la politique d'INFOPECHE et approuver le programme de travail et le budget ;*
- *Fixer le montant des contributions des Etats Membres conformément aux dispositions de l'article 11 ;*

⁴ Cameroun, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée-Bissau, Libéria, Maroc, Mauritanie, Nigeria, Sénégal et Sierra Leone

⁵ Les 18 Etats membres d'INFOPÊCHE sont : Angola, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Maroc, Mauritanie, Mozambique, Namibie, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo.

⁶ Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo.

⁷ La SADC regroupe en son sein seize pays de l'Afrique australe et de l'Océan indien : Afrique du Sud, Angola, Botswana, Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, République démocratique du Congo, Seychelles, Swaziland, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe, Comores

- *Etablir les normes et les directives générales régissant la gestion d'INFOPECHE, y compris le droit de participation à ses services ;*
- *Examiner les travaux et activités d'INFOPECHE et les comptes vérifiés, et donner des orientations au directeur d'INFOPECHE au sujet de la mise en œuvre de ses décisions ;*
- *Adopte le Règlement financier ;*
- *Elire son président ainsi que les autres membres du bureau, nommer le directeur d'INFOPECHE et, au besoin un directeur adjoint et mettre fin à leurs fonctions ;*
- *Exercer toutes les autres fonctions qui lui sont confiées par le présent Accord ou qui sont nécessaires au bon fonctionnement des activités approuvées pour INFOPECHE.*

L'Article 10 de l'Acte Final a précisé les fonctions du Directeur d'INFOPECHE qui est nommé par le Conseil d'administration qui détermine ses conditions de service pour un mandat de trois ans renouvelables sur décision du Conseil d'administration. Le Directeur est le représentant légal d'INFOPECHE et en dirige les activités sous la conduite du Conseil d'administration, conformément à ses politiques et décisions. Le Directeur présente au Conseil d'administration, à chacune de ses sessions ordinaires :

- *Un rapport sur les activités d'INFOPECHE, ainsi que les comptes vérifiés ; et*
- *Un projet de programme de travail pour INFOPECHE et un projet de budget.*

Le Directeur prépare et organise les sessions du Conseil d'administration et toute autres réunions d'INFOPECHE. Il assiste à ces réunions et en assure le secrétariat. Le Conseil d'administration peut décider de nommer un Directeur adjoint. Le Directeur adjoint est investi des pouvoirs et fonctions confiés au Directeur si celui-ci se trouve dans l'incapacité de s'acquitter de ses fonctions et aussi longtemps qu'il en est empêché.

S'il le juge utile, le Conseil d'administration peut accepter que le Directeur et le Directeur adjoint d'INFOPECHE soient des personnes mises à la disposition de l'Organisation par un Etat, une organisation internationale ou toute autre institution.

Les ressources financières d'INFOPECHE sont définies par l'Article 11 de l'Acte Final et comprennent :

- *Les contributions des Etats Membres au budget d'INFOPECHE ;*
- *Les recettes provenant de la prestation de services rémunérés, notamment : les abonnements aux publications d'INFOPECHE, la vente de renseignements, les annonces payantes dans les publications d'INFOPECHE et les honoraires des consultants en échange de service techniques ;*
- *Les subventions provenant d'Etats et d'organisations internationales ;*
- *Les dons et legs, à condition que l'acceptation de ces dons et legs soit compatible avec les objectifs d'INFOPECHE ;*
- *Toutes les autres ressources approuvées par le Conseil d'administration et compatibles avec les objectifs d'INFOPECHE.*
- *Les Etats Membres s'engagent à verser des contributions annuelles au budget ordinaire d'INFOPECHE en monnaies librement convertibles.*
- *Le Conseil d'administration fixe une contribution minimale pour chaque Etat Membre et établit un barème des contributions, approuvé à l'unanimité, en tenant compte du PNB par habitant de chaque Etat Membre.*
- *Le pays hôte est dispensé d'une contribution dans la mesure où il assure les dépenses de fonctionnement du siège d'INFOPECHE et met à disposition des fonctionnaires ivoiriens détachés au près la Direction d'INFOPECHE.*
- *A chaque session ordinaire, le Conseil d'administration détermine le budget ordinaire pour l'année suivante à la majorité des trois quarts des Etats Membres participant à la session.*

- *INFOPECHE est géré conformément aux principes commerciaux généralement admis et à cette fin, une rémunération est demandée pour ses prestations de services à des tarifs fixés par le Conseil d'Administration.*
- *d'administration, les recettes ainsi obtenues servant à couvrir les frais de fonctionnement et les dépenses administratives d'INFOPECHE ainsi qu'à remplacer les avoirs.*
- *Si le montant de ses arriérés est égal ou supérieur au montant des contributions dont il est redevable pour les deux années civiles précédentes, un Etat Membre peut perdre son droit de vote au Conseil d'administration sur décision de celui-ci.*

Un Projet de Directives générales pour la gestion d'INFOPECHE a été soumis pour prise de décision au cours de la première session du Conseil d'administration d'INFOPECHE qui s'est tenue à Abidjan du 13 au 14 avril 1994, et dont l'essentiel se résume comme suit :

- *La gestion d'INFOPECHE doit être orientée le plus possible vers l'aspect commercial, en rapport particulièrement avec les services offerts à ses utilisateurs.*
- *L'accent doit être mis sur la qualité et la plénitude des services offerts en matière technique, de conseils en commercialisation, ou la provision d'information générale. Répondre aux requêtes n'est pas en soi suffisante, l'information donnée doit être complète et immédiatement utilisable.*
- *Les ressources financières doivent être recherchées et être utilisées judicieusement.*
- *La participation effective du personnel à tous les échelons de l'activité de l'Organisation et l'inculcation d'un grand sens des responsabilités doivent être encouragées, dans le but de rehausser l'image et l'efficacité de l'organisation.*
- *L'organisation appartient aux pays membres et doit être gérée dans le respect de leurs intérêts en s'assurant que :*
 - *Les Directeurs des pêches des pays membres commandent le niveau technique le plus élevé et la Direction d'INFOPECHE doit maintenir avec eux les contacts les plus étroits.*
 - *La Direction d'INFOPECHE doit maintenir des contacts réguliers avec les associations de commerce et d'industrie pour prendre connaissance de leurs besoins et évaluer l'impact de l'efficacité des services offerts.*
 - *La Direction d'INFOPECHE doit déployer des efforts pour consolider les contacts et les échanges avec les Institutions de recherche technique et commerciales des pays membres ainsi que les chambres de commerce et d'industrie directement ou indirectement impliquées dans le secteur des pêches.*
 - *La Direction d'INFOPECHE peut, quand l'opportunité se présente, donner une assistance ponctuelle aux industries et à l'administration des pêches des autres pays africains non-membres.*

1.1.2. Contexte

INFOPÊCHE a connu dans son évolution deux principales périodes, de 1994 à 2008 et de 2009 à 2020. La première période a marqué le début effectif des activités d'INFOPECHE comme organisation intergouvernementale. Entre 1994 et 2006, les revenus provenant des prestations de service ont couvert près de 80% du budget d'INFOPÊCHE. Cependant, depuis 2007, INFOPÊCHE est déjà confrontée à la non-régularité du paiement des contributions par les Etats membres. La deuxième période est caractérisée par l'aggravation des arriérés de paiement des contributions par les Etats membres. A cela s'est ajouté la quasi absence des revenus propres venant des prestations de service.

La présentation est faite sous le prisme des comptes rendus des diverses sessions du Conseil d'administration qui illustre clairement la dégradation de la situation financière d'INFOPECHE.

- *Première session du Conseil d'administration d'INFOPECHE du 13 au 14 avril 1994 à Abidjan.*
 - Adoption des directives de gestion.

- Recrutement du premier directeur.
- Adoption du règlement intérieur.
- *10^{ème} Session ordinaire du Conseil d'administration d'INFOPECHE du 17 avril 2008 à Abidjan (Côte d'Ivoire).*
 - Recrutement du deuxième Directeur et fin de fonction du premier Directeur d'INFOPECHE.
 - Mise à la disposition d'INFOPECHE de deux cadres du Ministère des Ressources Animales et Halieutiques.
 - Interpellation des Etats membres encore débiteurs pour honorer leurs engagements.
- *Deuxième Session extraordinaire du Conseil d'administration d'INFOPECHE du 29 septembre 2010 à Abidjan (Côte d'Ivoire).*
 - Session extraordinaire convoquée suite à la crise financière d'INFOPECHE due à l'accumulation des arriérés de paiement des Etats membres qui menace la survie même de l'Organisation.
 - Nécessité de recherche de solution adéquate pour de sortie de crise par la prise de décisions communes et urgentes.
 - Réitération de la disponibilité du pays hôte (Côte d'Ivoire) à honorer ses engagements.
 - Vérification de la situation de compte de contribution de chaque pays membre.
- *11^{ème} Session ordinaire du Conseil d'administration d'INFOPECHE du 19 et 20 décembre 2011 à Rabat (Maroc).*
 - Quorum non atteint mais travaux tenus « compte tenu de la situation de crise que traverse INFOPECHE ».
 - Cumul des arriérés de contributions : 2 166 282,34 USD.
 - Contributions encaissées en 2011 : 65 000 USD, montant le plus faible depuis 2004 et provenant principalement de quatre Etats membres (Angola, Ghana, Guinée Bissau et Maroc).
 - Constat de 7 mois d'arriérés de salaire du personnel.
 - Projet d'élection d'un nouveau Directeur annulé et décision du Conseil de maintenir le Directeur en poste jusqu'à la prochaine session du Conseil d'administration.
- *12^{ème} Session ordinaire du Conseil d'administration d'INFOPECHE du 6 septembre 2016 à Abidjan (Côte d'Ivoire).*
 - Opportunité pour examiner à nouveau la situation financière d'INFOPECHE et formuler des recommandations constructives.
 - Importance de la redynamisation des structures régionales africaines de gestion de la pêche.
 - Examen des activités réalisées depuis la dernière session de Rabat (Maroc).
 - Quorum non atteint mais assises tenues compte tenu du fait qu'aucune session n'a pu se tenir depuis 2012.
 - Constat de certaines insuffisances dans les instruments juridiques d'INFOPECHE et recommandation d'amendement des textes pour leur mise à jour.
 - Cumul des arriérés de contributions : 2 608 528, 39 USD.
 - Décision de prorogation du mandat du Directeur d'INFOPECHE à compter de la date du présent Conseil assortie d'une feuille de route sur 3 ans.
 - Adoption avec réserve du rapport d'activité présenté par le Directeur d'INFOPECHE pour l'exécution des périodes 2012-2015 et les perspectives 2016-2017.

1.1.3. Justification

Compte tenu de l'évolution de la situation financière de plus en plus critique d'INFOPECHE, S.E.M. le Ministre des Ressources Animales et Halieutiques de la République de Côte d'Ivoire, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration d'INFOPECHE, a adressé le 22 octobre 2019 une requête à M. le Commissaire du DAERE de la Commission de la CEDEAO. L'objet de la correspondance visait un appui de la CEDEAO par la mise à disposition d'un consultant à INFOPECHE pour une durée de 12 mois afin de préparer les prérequis nécessaires à la redynamisation d'INFOPECHE. La requête sollicitait aussi la CEDEAO pour mettre à disposition ses experts pêche en vue de les assister dans l'élaboration des termes de référence du consultant chargé entre

autres de définir les orientations stratégiques pour pérenniser les activités dans les Etats membres. En retour à cette requête, et en date du 8 novembre 2019, M. le Commissaire du DAERE de la Commission de la CEDEAO a demandé au Directeur de l'Agriculture et du Développement Rural (DADR) d'examiner avec ses experts et INFOPECHE, la faisabilité et les conditions de la mise à disposition d'un consultant pour une durée n'excédant pas 2 mois en vue de la préparation des prérequis nécessaires à la redynamisation d'INFOPECHE. En date du 23 janvier 2020, M. le Commissaire du DAERE de la Commission de la CEDEAO a donné une suite favorable à ladite requête en désignant deux experts de la CEDEAO pour effectuer une mission à Abidjan afin d'évaluer la situation, la nature et l'importance des besoins d'INFOPECHE. Après divers échanges entre les experts désignés de la CEDEAO, le Ministère des Ressources Animales et Halieutiques et la direction d'INFOPECHE, la mission d'évaluation a été effectuée à Abidjan du 9 au 13 mars 2020.

Le rapport de mission présente les résultats, conclusions et recommandations découlant de l'analyse de toute la documentation mise à la disposition des experts de la CEDEAO par la Direction d'INFOPECHE ainsi que des entretiens directs avec le personnel. Le rapport propose aussi un certain nombre de scénarios visant la mise en œuvre des recommandations issues de ce diagnostic organisationnel afin de redynamiser la performance d'INFOPECHE.

1.2. Objectifs et résultats attendus de la mission

1.2.1. Objectif général

La mission avait pour objectif global de procéder à une analyse approfondie du dispositif institutionnel et organisationnel d'INFOPECHE et de faire des recommandations en vue d'améliorer l'efficacité de son fonctionnement (Conseil d'Administration, Administrateurs, Direction et personnel) et de l'efficacité de ses activités au bénéfice de ses membres.

1.2.2. Objectif spécifique

Plus particulièrement, il s'agissait de faire une évaluation de performance du cadre organisationnel d'INFOPECHE en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficacité et de viabilité financière qui couvrirait notamment les aspects suivants :

- Une analyse de l'environnement interne et externe, du contexte politique, du cadre institutionnel et de gouvernance, de l'évolution du mandat et des missions d'INFOPECHE, de la capacité organisationnelle en termes de leadership stratégique, ressources humaines, gestion financière d'INFOPECHE ;
- Des propositions de scénarios/options pour améliorer de façon durable, efficace et efficiente le fonctionnement et la viabilité financière d'INFOPECHE.

1.2.3. Résultats attendus de la Mission

Les résultats attendus de la mission étaient les suivants :

- Un diagnostic institutionnel, organisationnel et opérationnel de performance d'INFOPECHE est réalisé ;
- Des recommandations pour l'amélioration du fonctionnement et de la gestion d'INFOPECHE sont formulées ;
- Des propositions d'orientations pour la redynamisation des activités d'INFOPECHE sont dégagées.

1.3. Déroulement de la Mission

La mission a été effectuée à Abidjan du 9 au 13 Mars 2020 conformément à l'Agenda⁸ arrêté d'un commun accord avec toutes les parties prenantes avant et au cours la mission. Les activités de la mission se sont déroulées au siège d'INFOPECHE, au Ministère des Ressources Animales et Halieutiques (MIRAH), ainsi qu'au Bureau de la FAO à Abidjan.

2. METHODOLOGIE ADOPTEE

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette mission d'évaluation, l'approche méthodologique retenue a consisté en des réunions d'orientation, entretiens, collecte de l'information, traitement et analyse des données.

2.1. Réunions d'orientation

Avant de commencer les différents entretiens, de brèves réunions d'orientation ont été organisées avec le Directeur et le personnel d'INFOPECHE pour leur expliquer les objectifs de la mission et recueillir leurs attentes par rapport à la mission. Ces réunions ont permis d'avoir une convergence mutuelle entre toutes les parties prenantes sur les objectifs et les attentes de la mission.

2.2. Entretiens

Après avoir obtenu un accord formel avec la Direction, des entretiens individuels ou par petits groupes, ont été organisés avec tout le personnel d'INFOPECHE. Ces entretiens ont permis d'échanger plus en détail sur les motivations, les objectifs et les attentes de la mission dans une atmosphère de cordialité et de coopération. Il est important de relever ici que tous les points, y compris les plus sensibles ont été abordés avec objectivité pendant ces entretiens. Une liste de toutes les personnes rencontrées est jointe en *Annexe 2*.

2.3. Collecte de l'information

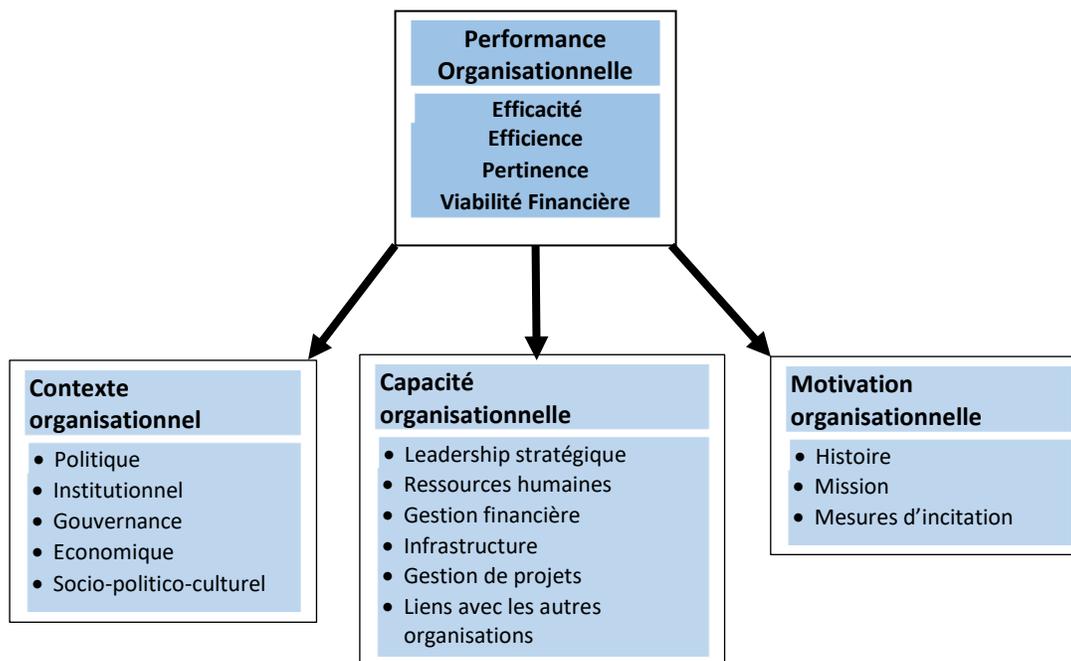
En plus de la documentation de base transmise à la Mission par la Direction d'INFOPECHE, d'autres documents ont été obtenus à la suite des entretiens. Une liste de toute la documentation obtenue, traitée et analysée dans le cadre de cette mission est jointe en *Annexe 3*.

2.4. Traitement et analyse des données

Le Cadre général de diagnostic de performance organisationnelle présenté ci-dessous a permis d'effectuer le traitement et l'analyse des données collectées au cours de la mission qui a été basée sur l'analyse du contexte, de la capacité et de la motivation organisationnelles. Les conclusions de ces analyses ont permis d'évaluer la performance organisationnelle et la formulation des recommandations et actions nécessaires visant la redynamisation du fonctionnement d'INFOPÊCHE.

⁸ Annexe 1

Cadre du Diagnostic de performance organisationnelle



Source : (Lusthaus C. et al., 2003)⁹.

2.5. Rapport de mission d'évaluation de performance

Conformément à l'Agenda de la mission, une réunion de présentation des résultats préliminaires s'est tenue le 13 Mars 2020 à Abidjan dans les locaux du Ministère de la Production Animale et Halieutique (MIRAH). Présidée par M. le Directeur du Cabinet représentant S.E. M. le Ministre empêché, et en présence de l'Inspecteur Général au MIRAH, du Directeur des Pêches au MIRAH, d'un Chargé d'études au MIRAH et du Directeur d'INFOPECHE. Un Aide-mémoire de mission a été présenté par les Experts de la CEDEAO, suivi des échanges assez francs et cordiaux entre les participants.

De retour de mission à Abuja, après rédaction et transmission du Rapport de Fin de Mission, une réunion de debriefing a été organisée avec M. le Directeur de l'Agriculture et du Développement Rural de CEDEAO ainsi qu'avec le Chef d'équipe de l'Assistance Technique du Programme PESCAO. Les échanges ont porté notamment sur le déroulement de la mission, les résultats et conclusions préliminaires du diagnostic organisationnel d'INFOPÊCHE, ainsi que les orientations à proposer en vue de redynamiser les activités de l'Organisation.

La rédaction de ce rapport a pris en compte au tant que possible les observations, contributions et commentaires de toutes les parties prenantes impliquées dans le cadre de cette mission d'évaluation de performance.

⁹ Lusthaus C., Adrien M.H., Anderson G., Carden F. et Montalván G. P., 2003. **Evaluation Organisationnelle - Cadre pour l'amélioration de la performance**. Les Presses de l'Université Laval. Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI). Tous droits réservés. Imprimé au Canada. *Dépôt légal 3e trimestre 2003* ISBN 2-7637-7978-6. 172p.

3. ANALYSE DES PRINCIPAUX CONSTATS DE LA MISSION D'ÉVALUATION

3.1. Contexte organisationnel

Le contexte organisationnel d'INFOPÊCHE a été évalué sous les angles suivants : politique, institutionnel, gouvernance, économique et socio-politico-culturel.

3.1.1. Politique

INFOPÊCHE jouit d'une existence légale depuis 1994, année à laquelle elle a été enregistrée et publiée au journal officiel de la République de la Côte d'Ivoire. Il est régi par des textes réglementaires tels que l'Accord et le règlement intérieur. Les principales observations découlant de l'analyse de la Mission sur la volonté politique des Etats membres se présentent comme suit :

- Le constat est unanime pour reconnaître et apprécier la volonté politique forte qui avait alors animé en son temps, les 13 Etats membres représentés en décembre 1991 à Abidjan, ce qui a conduit à l'adoption de l'Acte Final du Projet d'Accord portant création d'INFOPECHE.
- Cependant, force est de constater que cette volonté politique s'est étiolée au fil du temps et n'apparaît plus aussi manifeste de nos jours, du moins, pour une grande partie des autres Etats membres d'INFOPECHE.
- Ceci se traduit notamment par une quasi-absence d'engagement réel nécessaire et vital pour trouver et mettre en œuvre une solution politique à cette situation critique que traverse INFOPÊCHE.
- Toutefois, il convient de relever positivement la volonté politique manifeste du pays hôte qu'est la République de Côte d'Ivoire qui s'est exprimée clairement à travers de multiples efforts entrepris par le Président du Conseil d'administration d'INFOPECHE pour la recherche de solutions durables et crédibles visant la résolution la situation très difficile que traverse l'Organisation depuis les années 2008.
- Il convient de noter aussi que la Commission de la CEDEAO, dans sa volonté politique d'améliorer la gouvernance régionale de la Pêche et de l'Aquaculture, a marqué son accord positif à la requête du Président du Conseil d'administration d'INFOPECHE pour un appui en expertise ponctuelle à INFOPECHE dans le cadre de son Programme d'Amélioration de la Gouvernance Régionale des Pêches en Afrique de l'Ouest (PESCAO).

3.1.2. Institutionnel

La Conférence des plénipotentiaires des Gouvernements des 13 Etats représentés du 12 au 13 décembre 1991 à Abidjan, a adopté dans son Acte Final, un Projet d'Accord portant création d'INFOPECHE et dont les textes originaux sont déposés aux archives de la FAO. La Loi n° 94-334 du 9 juin 1994 a autorisé le Président de la République de Côte d'Ivoire à ratifier l'Accord du 13 décembre 1991, portant création d'INFOPECHE. Ainsi au niveau institutionnel :

- INFOPECHE est reconnue comme membre à part entière du réseau mondial d'information coordonné par GLOBEFISH¹⁰ basé au Département de la Pêche et de l'Aquaculture au siège de la FAO à Rome, Italie.

¹⁰ GLOBEFISH est un réseau mondial du système d'indicateurs sur le marché international du poisson, créé en 1984 et dont les membres sont : INFOPECHE (Afrique), INFOFISH (Asie du sud-est), INFOPECSA (Amérique Latine et Caraïbes), INFOYU (Chine), EUROFISH (Pays européen) et INFOSAMAK (pays arabes).

- INFOPECHE dispose d'un Centre d'information et de documentation sur les questions relatives aux secteurs des pêches et de l'aquaculture, ouvert à des professionnels, des enseignants mais également à des étudiants.

3.1.3. Gouvernance

INFOPECHE dispose de deux organes pour assurer son fonctionnement : le Conseil d'administration et la Direction. Le Conseil d'Administration est l'Organe d'orientation stratégique et de décision Il a pour principales fonctions l'examen et la validation des travaux et activités de l'Organisation et la vérification des comptes. Il donne des orientations au Directeur au sujet de la mise en œuvre des décisions du Conseil et adopte le Règlement Financier d'INFOPÊCHE.

- Il ressort de l'analyse de la Mission que les Représentants des Etats Membres au Conseil d'Administration n'ont pas toujours utilisé tous les mécanismes d'examen, de suivi, de validation et d'orientation de la gestion tels que prévus par les textes dans le cadre de leurs fonctions d'administrateurs.
- La Mission estime que l'application effective de ces mécanismes par le Conseil d'administration aurait pu éviter de se retrouver dans cette situation de crise grave que connaît actuellement INFOPÊCHE et dont les signaux se sont manifestés depuis 2008. A titre d'exemple, la Mission a constaté que les rapports d'activités d'INFOPECHE depuis 2012 n'ont pas encore été approuvés par le Conseil d'administration.

L'article 3, Partie III du Règlement Intérieur d'INFOPECHE dispose que le « *Conseil d'Administration d'INFOPÊCHE, élira tous les deux ans un nouveau Bureau au cours de l'une de sa session ordinaire* »

- La Mission a constaté que le non-renouvellement du Bureau du Conseil observé depuis 1994 serait lié à un consensus décidé par les Représentants des Etats membres pour que la présidence du Conseil d'administration soit assurée par le pays hôte pour faciliter les échanges entre la Direction et la Présidence. C'est ce qui expliquerait pourquoi la Côte d'Ivoire assure depuis lors la présidence vu qu'aucun Etat ne s'y est opposé jusque-là.
- La Mission estime que ce point important pourrait être retenu dans le cadre d'une éventuelle révision du cadre de gouvernance d'INFOPECHE, dans la mesure où la mise en application d'une présidence tournante pourrait améliorer significativement le niveau d'engagement politique et budgétaire de certains Etats membres.

L'article 2 dans la Partie II du Règlement Intérieur du Conseil d'Administration d'INFOPÊCHE stipule : "*le Conseil d'Administration tiendra annuellement des sessions régulières à la date et au lieu qu'il déterminera*".

- La Mission a constaté la non-régularité de la tenue des Sessions annuelles du Conseil d'Administration d'INFOPÊCHE. Depuis 2008, seulement trois sessions ordinaires se sont tenues : le 17 avril 2008 à Abidjan, les 19 et 20 décembre 2011 à Rabat (Maroc) et le 6 septembre 2016 à Abidjan. Une session extraordinaire s'est tenue le 29 septembre 2010 à Abidjan.
- Le quorum n'a pas été atteint au cours de la 11^{ème} Session ordinaire du Conseil d'administration d'INFOPECHE du 19 et 20 décembre 2011 à Rabat au Maroc. Malgré cela, les travaux ont pu se poursuivre « *par consensus des Représentants des Etats membres compte tenu de la situation de crise que traverse INFOPECHE.* »
- Jusqu'à ce jour, le rapport de la 12^{ème} Session ordinaire du septembre 2016 à Abidjan n'a pas encore été signé par le Président du Conseil d'administration. Les raisons évoquées reviennent sur sa non-finalisation et non soumission du rapport à la signature du Président du Conseil par le rapporteur qu'est le Directeur d'INFOPÊCHE, comme prévu dans l'article 11 dans la partie III du Règlement intérieur du Conseil

d'Administration. Il faut noter que le quorum n'a pas été atteint au cours de cette dernière session à cause du retard observé dans la préparation et la mise à disposition des documents de travail, aux Représentant des Etats membres.

- En conséquence, la Mission pense que toutes les résolutions prises au cours de cette 12^{ème} session dont notamment celle portant reconduction du mandat de trois ans du Directeur devraient être absolument régularisées au cours de la prochaine session du Conseil d'administration sous réserve d'annulation pour non-respect des dispositions en cours.

3.1.4. Economique

- La Mission a constaté que la situation économique d'INFOPÊCHE est très préoccupante à cause des difficultés persistantes de mobilisation des ressources financières issues des contributions annuelles des Etats membres ainsi que des recettes provenant de la prestation de services rémunérés¹¹.
- L'une des conséquences négatives de cette situation est la baisse progressive de la contribution attendue d'INFOPECHE dans sa mission d'appui et de conseil sur les marchés du poisson et de produits de la pêche, notamment sur le segment des débouchés et des perspectives de l'offre et de demande à l'intérieur et à l'extérieur de ses Etats membres et de l'Afrique. Ceci amène à se poser la question pratique et objective de savoir est-ce que les opérateurs économiques n'ont-ils pas trouver des mécanismes alternatifs d'information sur les marchés de poisson d'où leu peut d'intérêt pour les services d'INFOPÊCHE dans ce domaine ?
- Dans un contexte régional de compétition économique, la Direction d'INFOPÊCHE ne dispose actuellement pas de moyens financiers, matériels et humains conséquents lui permettant de déployer toute stratégie, même minimale, pour répondre à ses missions.

3.1.5. Socio-politico-culturel

- Dans le cadre de cette évaluation de performance, la Mission voudrait souligner l'importance de la prise en compte de l'environnement socio-politico-culturel qui a prévalu en Côte d'Ivoire au cours de la période 2008-2011 et dont l'impact a été très défavorable pour le fonctionnement et la mise en œuvre des activités d'INFOPECHE.
- Cependant, il faut noter depuis l'année 2012 une nette amélioration du contexte social, politique et culturel dans le pays hôte, qui est redevenu favorable à la Direction d'INFOPÊCHE pour initier, développer et mettre en œuvre des projets et fournir des services en faveur des Etats membres.

3.2. Capacité organisationnelle

La capacité organisationnelle d'INFOPÊCHE a été évaluée sous les angles de leadership stratégique, ressources humaines, gestion financière, infrastructure, gestion de projets et liens avec les autres organisations.

3.2.1. Leadership stratégique

En termes de management stratégique, sept¹² compétences clés en leadership¹³ sont généralement identifiées pour permettre aux dirigeants de réfléchir stratégiquement et de garder le cap même en période de

¹¹ Abonnements aux publications d'INFOPÊCHE, la vente de renseignements, les annonces payantes dans les publications d'INFOPÊCHE et les honoraires des consultants en échange de services techniques.

¹² Développer une vision stratégique, communiquer en transparence avec le personnel, repérer et garder les meilleurs talents, avoir une capacité de délégation, diriger par l'exemple, demander conseil et développer des leaders.

¹³ <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/competences-entrepreneur/etre-leader-efficace/pages/7-competences-cles-leadership-entrepreneurs.aspx>

turbulence. Cette problématique amène à se poser les questions fondamentales suivantes dans le cadre de l'évaluation de la capacité de leadership stratégique : existence ou non de bons réseaux pour saisir les opportunités avant les concurrents, capacité de remettre en cause ses idées, ainsi que celles des autres, capacité d'amener une équipe avec des profils variés à adhérer à une vision commune et capacité à tirer les leçons des erreurs.

Conformément aux dispositions du Projet de Directives générales pour la gestion d'INFOPECHE du 14 avril 1994, : « *La gestion d'INFOPECHE doit être orientée le plus possible vers l'aspect commercial, en rapport particulièrement avec les services offerts à ses utilisateurs ; l'accent doit être mis sur la qualité et la plénitude des services offerts en matière technique, de conseils en commercialisation, ou la provision d'information générale. Répondre aux requêtes n'est pas en soi suffisante, l'information donnée doit être complète et immédiatement utilisable.* »

Le leadership stratégique attendu de la Direction d'INFOPÊCHE suppose que les actions soient menées en synergie avec toutes les parties prenantes du secteur, en identifiant les opportunités et en intégrant les contraintes internes et externes permettant à l'Organisation de les concilier en vue de l'atteinte de ses objectifs.

- La Mission a constaté que la Direction d'INFOPECHE pratique actuellement un mode de gestion qui tend beaucoup plus à une gestion des affaires courantes, par rapport à un mode de gestion attendu qui serait de type plus dynamique voire stratégique orienté sur l'atteinte des missions de l'organisation. Cet état de choses pourrait trouver son explication dans la situation de rareté des ressources financières d'INFOPECHE qui sont de nature à inhiber toute action stratégique de projection vers le futur.
- A cet effet, force est de constater que, quelque soit le degré de capacité managériale et de leadership de la Direction d'INFOPECHE, il lui serait difficile de mettre en œuvre un mode de gestion stratégique en l'absence de moyens financiers, matériels et ressources humaines adéquats.
- Toutefois, malgré la faiblesse des ressources financières et humaines, il existe une dimension de leadership stratégique plus « soft » qui aurait pu être mise en œuvre à travers des qualités managériales interpersonnelles permettant d'assurer notamment un contact régulier et étroit entre la Direction d'INFOPÊCHE et les Directions des pêches des Etats membres en vue de leur faire prendre connaissance des difficultés, et de solliciter leur implication dans la recherche des solutions aux difficultés d'INFOPÊCHE.
- Dans le cadre des relations avec les associations des commerçants de poisson et des industries de pêche ainsi qu'avec les instituts de recherche technique et commerciale, et autres institutions et organisations internationales évoluant dans le secteur, une approche de leadership stratégique « soft » aurait pu générer des effets positifs contribuant à l'amélioration même marginale de la situation actuelle.
- Par ailleurs, il faut noter aussi qu'aucun réel leadership stratégique n'a été mis en place par la Direction d'INFOPÊCHE pour faire face aux difficultés de rétention et/ou de motivation du personnel recruté ou des cadres mis à la disposition d'INFOPÊCHE par le pays hôte. A cet effet, il ressort de nos analyses que certaines consultations et autres travaux individuels rémunérés pouvant être réalisés par des Experts d'INFOPÊCHE auprès de certains pays membres et partenaires ayant des besoins dans le domaine de compétences d'INFOPÊCHE n'auraient pas été suffisamment explorées et/ou soutenues par la Direction.
- Le leadership stratégique suppose aussi la mise en place d'une stratégie de communication interne et externe fiable sur la situation financière ainsi que sur les activités réalisées. A ce sujet, il ressort de nos entretiens que l'information ne circule pas toujours de façon transparente au sein du personnel et de la Direction d'INFOPECHE, laissant souvent place à des rumeurs ou à des spéculations sans réel fondement. Cette situation est de nature à nuire considérablement à l'ambiance de travail, en plus de la situation financière critique que traverse INFOPECHE.

3.2.2. Ressources humaines

En matière gestion des ressources humaines, les Directives générales pour la gestion d'INFOPECHE (14 avril 1994) soulignent que : « *La participation effective du personnel à tous les échelons de l'activité de*

l'Organisation et l'inculcation d'un grand sens des responsabilités doivent être encouragées, dans le but de rehausser l'image et l'efficacité de l'organisation ». Aussi, l'Acte Final (Accord) d'INFOPÊCHE indique dans son article 10, alinéa 7 que les membres du personnel de la Direction sont nommés par le Directeur d'INFOPÊCHE conformément à la politique, aux conditions générales et aux orientations définies par le Conseil d'administration et en application du statut du personnel.

Les analyses effectuées par la Mission ont permis de faire les constatations suivantes dans le cadre de la gestion du personnel d'INFOPECHE.

- Il en ressort que la Direction d'INFOPÊCHE n'applique pas convenablement toutes les dispositions des textes actuels dont notamment celles prévues dans le Statut du personnel. A titre d'exemple, le Comptable d'INFOPÊCHE a été recruté par la Direction depuis janvier 2014 sur la base d'un contrat d'un an sans aucune mention de renouvellement tacite ou expresse. Le même Comptable est toujours en poste en mars 2020 sans aucun renouvellement de contrat et avec des arriérés de salaires importants.
- Il convient aussi de relever d'autres départs fréquents du personnel depuis 2012, ce qui a impacté négativement les capacités opérationnelles d'INFOPÊCHE, déjà réduites, dans l'élaboration des projets, de consultations et de fournitures d'autres types de services (formation, production d'information, assistance technique, etc.) en faveur des Etats membres. Il est important de noter que cette forte mobilité du personnel serait principalement liée à des raisons financières (accumulation des arriérés de salaires non payés), mais aussi à l'environnement de travail jugé peu favorable au développement des services de consultations et autres travaux individuels (formations, études, etc.).
- Il a été noté que depuis le mois d'Août 2019 la Direction d'INFOPÊCHE n'a plus de Secrétaire de Direction à la suite de la démission, pour les raisons évoquées ci-dessus de la personne qui occupait ce poste.
- La Mission a également constaté qu'il n'existe pas de programme continu de renforcement des capacités du personnel de la Direction d'INFOPÊCHE pour anticiper le renouvellement et/ou le remplacement en cas de départ imprévu ou planifiée du personnel dont le rôle est essentiel pour le fonctionnement minimum de la Direction. A titre d'exemple aucune mesure d'anticipation de renouvellement de deux cadres (L'Informaticien et le Responsable Revue INC) dont la retraite est prévue dans deux ans n'a pas encore été prise par la Direction.
- La Mission a constaté que l'organigramme de la Direction d'INFOPÊCHE est resté inchangé depuis Décembre 1991 et il ne refléterait plus la configuration optimale souhaitable en termes d'organisation et de déploiement des ressources humaines, compte tenu de l'évolution du contexte régional et international, et sa mise à jour s'avère nécessaire.

3.2.3. Gestion financière

Les ressources financières d'INFOPECHE sont définies par l'Article 11 de l'Acte Final. Elles comprennent : les contributions des Etats membres, les recettes provenant de la prestation de services rémunérés, les subventions provenant d'Etats et d'organisations internationales, les dons et legs, toutes autres ressources approuvées par le Conseil d'administration. Selon les Directives générales pour la gestion d'INFOPECHE, « les ressources financières doivent être recherchées et être utilisées judicieusement ».

Les analyses effectuées par la Mission ont permis de faire les constatations suivantes dans le cadre de la gestion financière d'INFOPECHE.

- Il est important de souligner qu'INFOPÊCHE ne dispose pas d'une stratégie formelle de mobilisation des ressources provenant des contributions des Etats membres et des prestations de service. Il ne s'agit pas du plan d'actions et du budget annuel de l'Organisation mais d'une stratégie interne de mobilisation des ressources. La Mission souligne l'importance de la mise en place d'une stratégie pertinente de mobilisation des ressources, même en cas situation financière précaire.
- En effet, en l'absence d'une telle stratégie, le risque est que la Direction ne soit réduite qu'à pratiquer une gestion budgétaire purement administrative sur la base des décaissements des contributions de plus en

plus rares de ses Etats membres pour le paiement des arriérés de salaires et des charges de fonctionnement d'INFOPECHE.

- Au niveau de la comptabilité, la Mission a constaté un certain nombre d'insuffisances qui seraient de nature à entamer la fiabilité des états financiers d'INFOPECHE :
 - La non mise en application au quotidien du Manuel de procédures comptables et financières sur la base document sur la conception et l'installation d'un système comptable élaboré en 1994/1995 par le Cabinet Deloitte Touche Tohmatsu International. A notre avis, en attendant une éventuelle mise à jour de ce Manuel, la Direction d'INFOPECHE devrait s'assurer que les procédures existantes soient appliquées par tous ;
 - L'utilisation des progiciels comptables « piratés » sans licence d'origine avec une perte réelle des données comptables informatisées en fin 2015 et fin 2018. La Direction d'INFOPECHE devrait veiller plus particulièrement sur ce point compte tenu de l'importance de la saisie exhaustive et fiables des données comptables et financières ;
 - La Comptabilité d'INFOPECHE fait la tenue depuis 2019 d'une comptabilité manuelle à partie simple, qui est absolument non conforme aux exigences du droit comptable en vigueur en République de Côte d'Ivoire. Il apparaît urgent que la Direction d'INFOPECHE régularise cette situation par l'acquisition d'un progiciel de gestion comptable avec une licence authentique accompagnée d'un renforcement des capacités du Comptable. Le classement des documents comptables et financiers en général et celles du carburant en particulier (depuis 2017) doit être rapidement mis à jour par le Comptable d'INFOPECHE.
 - INFOPECHE ne dispose pas d'un mécanisme clair de suivi financier périodique pouvant faire ressortir l'état des dépenses trimestrielles et des dépenses cumulées sur une période donnée. Le suivi budgétaire n'est pas systématique sur l'ensemble des activités et projets exécutés par INFOPECHE. La trésorerie est basée sur des états extracomptables souvent tenus manuellement avec les risques d'erreurs.
 - En rapport avec ces insuffisances, la Mission souligne la nécessité et l'urgence d'une action spécifique de renforcement des capacités du Comptable d'INFOPECHE.
- Les différentes analyses effectuées font ressortir clairement que la situation financière d'INFOPECHE est plus que critique. Pratiquement depuis 2008, l'Organisation n'a plus les moyens financiers de ses ambitions et dépend largement de la contribution très irrégulière des Etats membres **dont le montant cumulé des arriérés s'élève à plus de 3,1 millions USD en mars 2020.**

- Sur les 17 Etats membres contributeurs, en mars 2020 (cf. *Tableau 1*), un seul était à jour (100%) (Angola), suivi de la Guinée Bissau (78%), de la Namibie (65%), du Sénégal (63%), du Maroc (61%) et du Togo (60%).

Tableau 1 : SITUATION ACTUALISEE DU CUMUL DES ARRIERES (USD) DES CONTRIBUTIONS DES PAYS MEMBRES D'INFOPECHE DE 1995 au 12 MARS 2020					
N°	Pays membres	Contributions	Règlements	Arriérés	% Règlements sur Contributions
		<i>(En USD)</i>			
1	ANGOLA	220 000,00	220 000,00	-	100%
2	CAMEROUN	329 000,00	164 000,00	165 000,00	50%
3	CONGO-BRAZZAVILLE	375 000,00	7 752,95	367 247,05	2%
4	GABON	300 000,00	82 981,66	217 018,34	28%
5	GAMBIE	230 000,00	5 000,00	225 000,00	2%
6	GHANA	375 000,00	154 420,00	220 580,00	41%
7	GUINÉE-BISSAU	230 000,00	180 000,00	50 000,00	78%
8	GUINÉE	230 000,00	-	230 000,00	0%
9	LIBERIA	250 000,00	-	250 000,00	0%
10	MAROC	460 000,00	280 000,00	180 000,00	61%
11	MAURITANIE	375 000,00	45 000,00	330 000,00	12%
12	MOZAMBIQUE	160 000,00	90 000,00	70 000,00	56%
13	NAMIBIE	220 000,00	143 971,57	76 028,43	65%
14	NIGERIA	500 000,00	159 152,16	340 847,84	32%
15	SÉNÉGAL	480 000,00	300 000,00	180 000,00	63%
16	SIERRA-LEONE	230 000,00	86 316,00	143 684,00	38%
17	TOGO	180 000,00	107 606,20	72 393,80	60%
	GRAND TOTAL	5 144 000,00	2 026 200,54	3 117 799,46	39%

Source : Comptabilité d'INFOPECHE - Mars 2020

- En collaboration avec la Direction d'INFOPECHE, des besoins financiers à mobiliser pour couvrir en urgence les arriérés de salaire et les charges sociales du personnel et du Directeur, ainsi que les besoins en matériel pour maintenir au minimum l'outil de travail d'INFOPECHE a été estimé à 339 289 USD et dont les éléments sont présentés ci-dessous (cf. Tableau 2).

Tableau 2 : ESTIMATION DES BESOINS FINANCIERS A MOBILISER EN URGENCE			
Eléments	FCFA	EURO	USD @XOF 580
Apurement des arriérés de salaire des employés nationaux (de 2018 à Mars 2020)	41 679 025	63 539	71 860
Apurement des arriérés de salaires du Directeur (de 2018 à Mars 2020)	47 767 590	72 821	82 358
Apurement des cotisations sociales de la CNPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale) - De 2018 à Mars 2020	17 293 000	26 363	29 816
Indemnité de départ en retraite Tié bi Goué David (Chauffeur) au 31 décembre 2020	2 242 116	3 418	3 866
Numérisation de toute la documentation existante d'INFOPECHE	2 951 807	4 500	5 089
Création bases de données des importateurs et exportateurs des produits de pêche	9 839 355	15 000	16 964
Renouvellement du parc informatique vétuste	9 839 355	15 000	16 964
Acquisition d'un photocopieur pro de haut débit	7 677 977	11 705	13 238
Contrats à signer pour 18 points focaux @ 150 € par mois pour la collecte des informations	1 771 084	2 700	3 054
Abonnement annuel Site Web et hébergement INFOPECHE	311 580	475	537
Module de gestion de contenu (CMS : Content Management System)	1 741 566	2 655	3 003
Acquisition d'un logiciel de gestion comptable et formation du comptable d'INFOPECHE	1 311 914	2 000	2 262
Abonnements aux revues spécialisées (INFOFISH)	2 361 445	3 600	4 071
Sous- total	146 787 813	223 777	253 082
Besoins en fonds de roulement - 6 mois	50 000 000	76 225	86 207
Total	196 787 813	300 001	339 289

3.2.4. Infrastructures

Les analyses effectuées par la Mission ont permis de faire les constatations suivantes dans le cadre de la situation des infrastructures d'INFOPECHE.

- La Mission a constaté que les infrastructures de base (locaux et équipements techniques) répondent bien au standard des organisations internationales et devraient permettre à INFOPÊCHE de disposer d'un environnement de travail confortable. La Direction d'INFOPÊCHE dispose d'un espace suffisant dans un bâtiment équipé d'un bon éclairage, de l'eau saine et d'une source d'électricité correcte gracieusement mis à disposition par le pays hôte. Les bureaux sont spacieux et confortables malgré quelques petits travaux de réfection des ouvertures qu'il faudrait réaliser ainsi que le système de climatisation qui devrait être réparé.
- Cependant, il faut souligner la vétusté des certains équipements informatiques et bureautiques déjà vétustes méritent d'être renouvelés. Il s'agit notamment de l'imprimante professionnelle pour l'édition des bulletin d'INFOPÊCHE et autres matériels (l'ordinateur serveur de la Bibliothèque et ordinateurs du Bureau).
- Le site web officiel d'INFOPÊCHE (www.infopêche.org) qui est la porte d'entrée officielle et mondiale de l'Organisation internationale fait actuellement face aux difficultés de maintenance à la suite du changement du nom du domaine. A cela, il faut ajouter le non-renouvellement de l'abonnement à l'INFOFISH (qui est une organisation sœur membre du réseau mondiale GLOBEFISH), pour recevoir les données techniques importantes qui devraient permettre à INFOPÊCHE, après compilation et analyse

d'autres sources de données, de fournir des informations actualisées sur le commerce et le marché du poisson à ses Etats membres.

3.2.5. Gestion de projets

En matière gestion des projets, les Directives générales pour la gestion d'INFOPECHE (14 avril 1994) soulignent que : « *La gestion d'INFOPECHE doit être orientée le plus possible vers l'aspect commercial, en rapport particulièrement avec les services offerts à ses utilisateurs ; l'accent doit être mis sur la qualité et la plénitude des services offerts en matière technique, de conseils en commercialisation, ou la provision d'information générale ; répondre aux requêtes n'est pas en soi suffisante, l'information donnée doit être complète et immédiatement utilisable.* »

Les analyses effectuées par la Mission ont permis de faire les constatations suivantes dans le cadre de la gestion des projets d'INFOPECHE.

- La Mission a constaté une faible adéquation entre les projets et autres actions proposés pour financement par INFOPECHE et les exigences financières et techniques des différents partenaires financiers. A ce sujet, parmi les 21 projets initiés et élaborés par la Direction d'INFOPÊCHE entre la période 2009-2019 et soumis pour financement auprès des partenaires techniques et financiers, seuls trois (3) projets ont été acceptés et exécutés par INFOPÊCHE pour un montant total de XOF 10, 5 millions (USD 21 000 environ). Sont présentées ci-dessous la liste des projets initiés et exécutés par INFOPÊCHE (cf. *Tableau 3*) et celle de l'ensemble des projets élaborés et proposés pour financement de la part des partenaires technique et financiers (cf. *Tableau 4*).

Tableau 3 : LISTE DES PROJETS INITIES ET EXÉCUTÉS PAR INFOPECHE DE 2008 A MARS 2020			
ANNEE	TITRE	MONTANT(FCFA)	CHEF DE PROJET
2014	Etude de marché pour les débouchés des produits de pêche artisanale en Côte d'Ivoire	2 509 700	FAO
2016	Projet d'appui à la promotion du commerce et de l'information commerciales des produits de la pêche artisanales	5.080.000	CPCO/COMHAFAT
2017	Actualisation des informations et prescription stratégiques d'accompagnement pour une connectivité des produits de la pêche artisanale	2.935.000	FAO
Montant total			10.524.700

Tableau 4 : LISTE L'ENSEMBLE DES PROJETS ELABORES PAR INFOPECHE ET PROPOSES POUR FINANCEMENT DE 2008 A MARS 2020

	PROJETS / FORMATIONS /ATELIERS	ANNEES	COMMENTAIRES
1	Amélioration de la Production Piscicole en Afrique	2008	Projet préparé en collaboration avec EOMMEX (Organisation Hellénique pour les petites et Moyennes Entreprises). Non financé du fait de la crise survenue en Grèce
2	Projet d'appui aux femmes dans les activités de fumage des produits de la pêche en Afrique	2010	Non financé
3	Redynamisation des exportations marocaines de petits pélagiques vers les pays africains : enjeux et perspectives	2013	Non financé
4	Atelier de formation des acteurs du secteur de la pêche de l'Angola en matière d'assurance qualité des produits de la pêche	2014	Non financé
5	<i>Projet TCP/IVC/ 3501 : Appui au renforcement des capacités et du cadre réglementaire en matière de prévention et de réduction des pertes post capture des produits halieutiques en côte d'ivoire</i> <u>Rapport publié</u> : Etude de marché pour les débouchés des produits de la pêche artisanale (Côte d'Ivoire)	2014	INFOPECHE est intervenue comme agence d'exécution dans ce projet FAO
6	Conférence Africaine sur le thon	2014	INFOPECHE a coorganisé l'évènement avec ATUNA
7	Conférence - exhibition Africaine sur l'Aquaculture	2015	Accord du ministère ghanéen des pêches pour abriter l'évènement, non financé
8	Accès aux marchés des produits de pêche dans le cadre de l'OMC (Atelier Régional CEDEAO)	2015	Non financé
9	Analyse des systèmes d'information sur les marchés des produits de pêche dans les pays de la SADC (Atelier Régional)	2015	Non financé
10	Conférence - exhibition Africaine sur Le thon	2016	INFOPECHE a coorganisé l'évènement avec ATUNA
11	<i>Projet FAO : Projet FMM/GLO/103/MUL « permettre aux femmes de bénéficier de façon plus égale des chaines de valeur agro-alimentaires</i> <u>Rapport publié</u> : Actualisation des informations et prescription de stratégie d'accompagnement pour une connectivité aux débouchés de produits de la pêche artisanale, 2017	2017	INFOPECHE est intervenue comme agence d'exécution dans ce projet FAO
12	Projet INFOPECHE /CPCO : Projet d'appui à la promotion du commerce et de l'information commerciale des produits de pêche en Afrique de l'Ouest : cas des Etats membres du CPCO	2017	INFOPECHE est intervenue comme agence d'exécution dans ce projet
13	Projet d'appui à l'amélioration de l'accès aux marchés internationaux des produits de pêche des pays d'Afrique de l'Ouest	2017	Non financé
14	Etude de la contribution du commerce informel de produits de la pêche dans le revenu des ménages : cas des flux commerciaux transfrontaliers entre la Côte d'Ivoire, le Ghana et le Libéria	2017	Non financé
15	Training workshop upon access to European market and safety of processed fishery products (smoked), LIBERIA	2017	Financé par INFOPECHE
16	Ateliers de formation sur l'accès aux marchés européens et la qualité sanitaire des produits des pêches transformés (fumés) SIERRA LEONNE, GUINEE BISSAU	2019	Non financé
17	Situation actuelle du commerce international des produits de pêche dans les pays membres d'INFOPECHE	2019	Non financé
18	Atelier de formation sur la réduction des pertes post-captures	2020	Non financé
19	Atelier sur la recherche aquacole en Afrique de l'ouest : quels apports dans un contexte d'atteinte de la sécurité alimentaire ?	2020	Non financé
20	Atelier d'échanges sur la commercialisation des petits pélagiques dans les pays membres d'INFOPECHE	2020	Non financé
21	Projet d'appui à la promotion du commerce et de l'information commerciale des produits de pêche en Afrique de l'Ouest : cas des Etats membres du CSR	2020	Non financé

- La Mission voudrait aussi souligner l'absence d'un outil de gestion des projets (plan stratégique, chronogramme des activités, mécanisme de suivi et d'évaluation des actions) au niveau de la Direction d'INFOPÊCHE. Il n'existe pas de rapports périodiques (trimestriel, semestriel ou annuel) disponibles pouvant produire des données ou informations intégrées permettant d'évaluer la contribution des projets et autres actions à l'atteinte des objectifs stratégiques et de la mission d'INFOPÊCHE. Seuls les documents et rapports exigés lors des sessions du Conseil d'Administration d'INFOPÊCHE ainsi que ceux demandés par les partenaires qui financent certaines activités sont élaborés.

3.2.6. Liens avec les autres organisations

En matière de gestion des liens avec les autres organisations, les Directives générales pour la gestion d'INFOPECHE (14 avril 1994) soulignent ce qui suit :

« L'organisation appartient aux pays membres et doit être gérée dans le respect de leurs intérêts en s'assurant que :

- Les Directeurs des pêches des pays membres commandent le niveau technique le plus élevé et la Direction d'INFOPECHE doit maintenir avec eux les contacts les plus étroits ;
- La Direction d'INFOPECHE doit maintenir des contacts réguliers avec les associations de commerce et d'industrie pour prendre connaissance de leurs besoins et évaluer l'impact de l'efficacité des services offerts ;
- La Direction d'INFOPECHE doit déployer des efforts pour consolider les contacts et les échanges avec les Institutions de recherche technique et commerciales des pays membres ainsi que les chambres de commerce et d'industrie directement ou indirectement impliquées dans le secteur des pêches ;
- La Direction d'INFOPECHE peut, quand l'opportunité se présente, donner une assistance ponctuelle aux industries et à l'administration des pêches des autres pays africains non membres. »

Les analyses effectuées par la Mission ont permis de faire les constatations suivantes dans le cadre de la situation des liens avec les autres organisations.

- La Mission a constaté qu'il n'existe pas véritablement un cadre formel de concertation entre INFOPECHE et les autres organisations qui initient, financent et mettent en œuvre des projets et actions pouvant être liés au travail ou missions d'INFOPÊCHE. En l'absence d'une stratégie/plan de communication et de lobbying tel que présenté plus haut, la Direction d'INFOPÊCHE n'arrive pas toujours à entretenir une communication formelle entre elle et les autres organisations régionales partenaires.
- En dehors de quelques activités ponctuelles de communication qui se font dans le cadre de la conduite de certaines activités avec des partenaires, aucune action véritable de communication et de lobbying n'a été mise en œuvre jusqu'ici entre INFOPECHE et ses pairs. Cette situation n'est pas de nature à favoriser une coopération optimale et durable avec les autres organisations telle que prescrite dans les Directives de Gestion.

- La Mission a relevé que depuis 1996, INFOPÊCHE a signé des Mémoires d'Ententes (MoU) avec dix (10) Organisations régionales et internationales dans le même secteur (cf. Tableau 5). Toutefois, force est de constater que la Direction n'arrive pas encore à les opérationnaliser et les mettre en œuvre.

**Tableau 5 : ACCORDS DE COOPERATION ET DE MEMORANDUM D'ENTENTE (MOU)
CONCLUS PAR INFOPECHE DE 1996 A 2020**

Organisations	Nature de l'Accord	Date de signature
ONUDI	Accord de coopération	24 juin 1996
SIPPO	Protocole d'Entente (MOU)	15 novembre 1999
FAO	Accord de Coopération	29 novembre 1999
COMHAFAT	Protocole d'Entente	08 juillet 2000
CSRP	Protocole d'Entente	15 novembre 2001
NORAD	Accord de Coopération	16 juin 2003
CFC ¹⁴	Accord de Coopération	16 juin 2003
GIFHE	Protocole d'Entente	06 octobre 2005
CEBEVIRHA	Protocole d'Entente	12 avril 2005
FENIP	Convention de partenariat	6 mars 2009

3.3. Motivation organisationnelle

L'analyse de la motivation organisationnelle d'INFOPÊCHE a été faite sous le prisme de son histoire, sa mission et ses mesures d'incitation du personnel.

3.3.1. Histoire

C'est à travers un Projet norvégien développé et mis en œuvre entre 1984 et 1991 sur la promotion du commerce du poisson et des produits de pêche en Afrique sous la supervision directe de la FAO que l'Organisation Intergouvernementale d'Information et de coopération pour la commercialisation des produits de la pêche en Afrique (INFOPÊCHE) a été conçu. C'est suite à la recommandation faite par une consultation d'experts juridiques sur la fin dudit projet (stratégie de sortie ou *exit strategy*) que le Directeur Général de la FAO a convoqué les 12 et 13 décembre 1991 à Abidjan, Côte d'Ivoire, une conférence de plénipotentiaires chargée d'examiner, en vue de son adoption, un Projet d'Accord portant création officielle de l'Organisation intergouvernementale d'information et de coopération pour la commercialisation des produits de la pêche en Afrique (INFOPÊCHE).

L'histoire d'INFOPÊCHE a été caractérisé par deux périodes majeures : (i) période de 1994-2007 au cours de laquelle le budget l'Organisation a été couvert en moyenne à hauteur de 85% par les recettes issues des prestations de services et (ii) la période 2008-2020 où les recettes des prestations de service quasi-inexistantes ont à peine couvert 1% du budget de fonctionnement d'INFOPÊCHE.

- Il convient de souligner ici qu'au cours de la période 1994-2007, la Direction d'INFOPECHE a pu mettre en œuvre des stratégies opérationnelles et commerciales pour que les recettes des prestations de services puissent couvrir en moyenne 85% du budget, avec déjà le constat d'une accumulation des arriérés de contributions des Etats membres.

¹⁴ Accord ponctuel avec le CFC dans le cadre d'un Projet.

- Au cours de la période 2008-2020, INFOPECHE traverse une période de léthargie opérationnelle et financière suite à l'aggravation des arriérés des cotisations des Etats membres, à laquelle s'est ajoutée la quasi-inexistence des recettes des prestations de service.
- A cet effet, la Mission estime que tout projet de redynamisation des activités d'INFOPECHE devrait obligatoirement passer par un redéploiement stratégique et opérationnel de ses activités commerciales compte tenu de la grande rareté des contributions des Etats membres surtout en cette période marquée par les effets économiques et sociaux néfastes subséquents au COVID-19.

3.3.2. Missions

Les dispositions de l'Article 4 de l'Acte Final précisent les missions¹⁵ assignées à INFOPECHE. Il convient de relever que ces missions sont restées les mêmes depuis la création de l'Organisation en 1991, et la Mission pense qu'il serait souhaitable de les actualiser en tenant compte de l'évolution du contexte régional et international relatif à la fourniture d'information sur le marché et sur la commercialisation des produits halieutiques en Afrique et dans le monde.

3.3.3. Mesures d'incitation

INFOPECHE dispose d'un Statut du Personnel qui reprend les grandes lignes de statuts des organisations intergouvernementales similaires. A cet effet, ce Statut ne comporte pas de manière claire des dispositions pratiques visant l'incitation et la motivation du personnel.

- La Mission pense qu'il serait souhaitable d'incorporer à terme et dans la mesure du possible un mécanisme de primes de performance au profit du personnel comme facteur d'émulation pour la redynamisation des activités commerciales de l'Organisation.

¹⁵ Fourniture des renseignements sur les marchés de produits de la pêche, notamment les débouchés et les perspectives de l'offre à l'intérieur et à l'extérieur de l'Afrique ; avis à donner sur les innovations techniques, les spécifications applicables aux produits, les méthodes de traitement et les normes de qualité correspondant aux exigences du marché ; aide à la recherche de nouveaux produits et à la promotion des espèces peu consommées et formation aux techniques de commercialisation, le personnel des administrations, des institutions, des industries de la pêche

3.4. Evaluation de la performance

A la suite de l'analyse des principaux facteurs du contexte organisationnel, de la capacité organisationnelle et de la motivation organisationnelle d'INFOPÊCHE, la Mission a effectué une évaluation de la performance organisationnelle sur la base des critères d'efficacité, d'efficience, de pertinence et de viabilité financière. Les notes attribuées à chaque critère d'évaluation de performance d'INFOPECHE sont présentées ci-dessous dans le Tableau 6.

Tableau 6 : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DE PERFORMANCE D'INFOPÊCHE		
CRITERES D'EVALUATION UTILISES ET NOTES ATTRIBUEES		
Critères d'évaluation de performance	Définition	Note attribuée (De 1 à 5) *
Efficacité	Mesure dans laquelle les objectifs et/ou les résultats escomptés de l'organisation sont atteints.	2
Efficience	Mesure le ratio qui reflète la comparaison entre les résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs de l'organisation.	1
Pertinence	Mesure dans laquelle la raison d'être d'une organisation demeure valide et pertinente pour ses membres.	4
Viabilité financière	Capacité d'une organisation de maintenir un influx de ressources financières qui excède les sorties de fonds.	1

** Note : 1=médiocre, 2=faible, 3=satisfaisante, 4=bon, 5=Excellent*

3.4.1. Efficacité

- La Mission estime qu'INFOPÊCHE n'a pas pu atteindre les résultats attendus conformément à ses principales missions prescrites dans l'article 4 de son Acte final. L'Organisation fait face depuis 2008 à des difficultés financières liées essentiellement à la faiblesse et l'irrégularité des contributions de ses Etats membres entre 2008 et 2020. Par ailleurs, la Direction d'INFOPÊCHE n'a pas pu mobiliser d'autres sources de financements, notamment des recettes provenant de la prestation de services rémunérés ou de frais de gestion des projets pouvant être développés et mis en œuvre par l'Organisation.
- La forte rotation des cadres d'INFOPÊCHE a négativement impacté la contribution des ressources humaines dans l'élaboration des projets, de consultations et de fournitures d'autres types de services (formation, production d'information, assistance technique, etc.) en faveur des Etats membres.
- **Sur cette base, la Mission estime que le résultat de l'évaluation de l'efficacité d'INFOPÊCHE est faible et mérite la note de 2 sur une échelle de 5.**

3.4.2. Efficience

- La Mission a constaté que pratiquement depuis 2008, la quasi-totalité des ressources d'INFOPECHE a été utilisée uniquement pour le fonctionnement, laissant peu de place pour le financement de la mise en œuvre des activités prévues.
- **Sur cette base, la mission estime que le résultat de l'évaluation de l'efficience d'INFOPÊCHE est considérée comme médiocre durant la période 2008-2020 et mérite la note 1 sur une échelle de 5.**

3.4.3. Pertinence

- La Mission a constaté que même si les objectifs et les missions d'INFOPÊCHE, ont été jugés pertinents lors de sa création en décembre 1991, il apparaît nécessaire de revoir la pertinence de son existence compte tenu de l'évolution de l'environnement interne et externe après une trentaine d'années. INFOPÊCHE

devrait faire une actualisation de ses objectifs afin de mieux adapter ses missions au contexte régional et global actuel qui a connu des mutations profondes dans les domaines classiques d'intervention d'INFOPECHE.

- La Mission pense que dans le cadre d'une *analyse objective de la chaîne de valeur de la filière halieutique et aquacole en Afrique*, l'existence d'INFOPECHE pourrait se justifier notamment dans le *créneau* suivant : exploitation optimale des possibilités d'exportation à l'intérieur et à l'extérieur de l'Afrique, fourniture des renseignements sur les marchés de produits de la pêche, notamment les débouchés et les perspectives de l'offre à l'intérieur et à l'extérieur de l'Afrique, donner des avis sur les innovations techniques, les spécifications applicables aux produits, les méthodes de traitement et les normes de qualité correspondant aux exigences du marché, aider à la recherche de nouveaux produits et à la promotion des espèces peu consommées et formation du personnel des administrations, des institutions, des industries de la pêche aux techniques de commercialisation.
- Ainsi, sous réserve d'une : i) actualisation des objectifs et missions d'INFOPÊCHE, ii) implication plus effective des Etats membres (Administrateurs) au niveau de la gouvernance d'INFOPÊCHE, iii) régularisation des arriérés et du paiement régulier des contributions des Etats membres, l'existence même d'INFOPECHE pourrait se justifier ainsi que sa pertinence.
- **Sur cette base la Mission estime que le résultat de l'évaluation de la pertinence d'INFOPÊCHE est bonne et mérite la note de 4 sur une échelle de 5.**

3.4.4. Viabilité financière

- A la suite des différentes analyses effectuées par la Mission, il ressort clairement que la situation financière d'INFOPECHE est plus que critique sur le court, moyen et long terme. En effet, depuis pratiquement 2008, l'Organisation n'a plus les moyens financiers de ses ambitions. INFOPÊCHE continue à dépendre largement de la seule contribution très irrégulière des Etats membres. Depuis 2008, INFOPECHE arrive à peine à générer des revenus par des activités commerciales de prestations de services.
- La Mission estime que la conjonction de ces deux problèmes a laminé toute viabilité financière d'INFOPECHE à court terme. Par ailleurs, si des mesures urgentes et radicales d'un redressement profond de la situation financière ne sont pas prises par le Conseil d'Administration d'INFOPECHE, sa viabilité financière à long terme serait tout aussi gravement compromise.
- **Sur cette base, la Mission estime que le résultat de l'évaluation de la viabilité financière d'INFOPÊCHE est médiocre et mérite une note de 1 sur une échelle de 5.**

4. SYNTHÈSE DES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

- Il ressort des résultats du diagnostic organisationnel de performance que la situation générale d'INFOPECHE est assez critique sur pratiquement tous les angles analysés. La Mission a pu mettre en lumière, dans la mesure du possible, les constats, les observations qui sont présentés ci-dessous. Des recommandations spécifiques sont également proposées dans le but d'améliorer considérablement la situation très difficile actuelle d'INFOPÊCHE.
- Si elles sont retenues par le Conseil d'administration, leur mise en œuvre révèle un caractère urgent afin d'éviter qu'INFOPECHE ne sombre dans un état de léthargie permanente qui pourrait sérieusement compromettre son existence même en tant qu'Organisation intergouvernementale internationale.

4.1. Au niveau du contexte organisationnel

4.1.1. Sur le plan politique

- La Mission a relevé que la forte volonté politique qui avait alors animé en son temps les 13 Etats membres lors de la création d'INFOPECHE en décembre 1991 à Abidjan s'est sérieusement étiolée au fil du temps et n'apparaît plus aussi manifeste de nos jours, du moins, pour une grande partie des Etats membres d'INFOPECHE.
- Cette situation s'est traduite notamment par une quasi-absence d'engagement réel nécessaire et vital pour trouver une solution politique consensuelle à cette situation critique que traverse INFOPÊCHE.
- A cet effet, la Mission recommande que le Conseil d'administration inscrive à l'ordre du jour de sa prochaine session, un débat franc sur les causes profondes du désengagement marqué de certains Etats membres par rapport au suivi de la gouvernance d'INFOPECHE et au paiement des contributions, afin d'y apporter des solutions adéquates.

4.1.2. Sur le plan institutionnel

- Après analyse du dispositif institutionnel existant, afin de donner une plus grande visibilité et efficacité dans le cadre de la gouvernance d'INFOPECHE, la Mission estime qu'une réflexion soit engagée par le Conseil d'administration d'INFOPECHE afin de disposer d'un organe décisionnel le plus élevé possible à l'image des organisations similaires en Afrique.
- A cet effet, la Mission recommande que le Conseil d'administration inscrive à l'ordre du jour de sa prochaine session, une réflexion sur l'introduction dans son dispositif institutionnel, d'une réunion régulière et statutaire du Conseil des Ministres des Etats Membres en tant qu'organe de décision de l'Organisation qui pourrait se tenir à chaque deux ans.

4.1.3. Sur le plan de la gouvernance

- La Mission a constaté un certain nombre de dysfonctionnements importants qu'il conviendrait de corriger dans le cadre de l'amélioration du mécanisme de la gouvernance au sein d'INFOPECHE. Il s'agit notamment de la force probante du mandat accordé aux Représentants des Etats Membres au Conseil d'Administration qui ne leur permet pas toujours d'utiliser pleinement les prérogatives qui y sont associées. La situation d'absence de quorum lors de la tenue des sessions du Conseil d'administration ainsi que la notion de « consensus » qui prévaut encore en l'absence de quorum, nécessite qu'un débat franc et objectif soit ouvert sur ce point. Il en est de même de la situation de rotation des Etats membres à la présidence du Conseil d'administration d'INFOPECHE.

- A cet effet, la Mission recommande que le Conseil d'administration inscrive à l'ordre du jour de sa prochaine session, un débat sur *la force probante du mandat accordé* aux Représentants des Etats Membres ainsi que sur la nécessité d'actualiser les textes en vigueur pour mieux cerner la problématique du « quorum » ainsi que la notion de « consensus » pour valider certaines actions en marge des textes.
- La Mission recommande aussi que *toutes les résolutions prises* au cours de la 12^{ème} session du Conseil d'administration dont notamment celle portant reconduction du mandat de trois ans du Directeur *soient régularisées* au cours de la prochaine session du Conseil d'administration sous réserve d'annulation pour non-respect des dispositions en cours.

4.2. Au niveau de la capacité organisationnelle

4.2.1. Sur le plan du leadership stratégique

- La Mission a constaté la Direction d'INFOPECHE assure actuellement *une gestion des affaires courantes*, à cause notamment de la faiblesse de ses ressources financières qui sont de nature à inhiber tout type de leadership stratégique.
- A cet effet, la Mission recommande que, malgré la faiblesse des ressources financières et humaines, la Direction d'INFOPÊCHE puisse assurer une dimension de leadership stratégique plus marquée en mettant en œuvre des qualités managériales interpersonnelles permettant d'améliorer globalement la gestion de l'Organisation.

4.2.2. Sur le plan des ressources humaines

- La Mission a constaté un certain nombre de dysfonctionnements au niveau de la gestion des ressources humaines d'INFOPECHE. Il s'agit notamment de la tenue administrative des contrats de travail du personnel, de l'encadrement et de la rétention du personnel, de la mise en place d'un programme de formation continue, ainsi que de la mise à jour de l'organigramme de l'Organisation.
- A cet effet, la Mission recommande à la Direction d'INFOPECHE la prise d'actions concrètes visant la régularisation des contrats de travail pendants, une anticipation sur le renouvellement des postes rendus vacants, une meilleure communication interne et externe avec toutes les parties prenantes, une approche plus participative et dynamique dans le cadre des relations de travail avec le personnel ainsi qu'une proposition d'actualisation de l'organigramme actuel qui pourrait faire partie d'une révision plus générale des textes de l'organisation.

4.2.3. Sur le plan de la gestion financière

- La Mission a fait état de certaines insuffisances au niveau de la gestion financière d'INFOPECHE : absence de stratégie formelle de mobilisation des ressources, tenue informatique de la comptabilité, utilisation du manuel de procédures de gestion, et le niveau de compétence du Comptable qui doit être renforcé. A cet effet, la Mission recommande à la Direction d'INFOPECHE la prise d'actions concrètes visant la régularisation urgente de ces insuffisances.
- Il ressort clairement des analyses effectuées par la Mission que la situation financière d'INFOPECHE est plus que critique, avec un montant cumulé des arriérés des contributions des Etats membres qui s'élevait à plus de 3,1 millions USD en mars 2020. A cet effet, la Mission recommande au Conseil d'administration d'INFOPECHE d'initier en urgence une action de communication de sensibilisation efficace à l'attention des Etats membres sur la situation financière critique d'INFOPÊCHE en leur proposant un mécanisme de régularisation et de paiement de contributions réaliste, adapté et spécifique à chaque Etat membre.

- La Mission recommande au Conseil d'administration d'INFOPECHE de prendre en urgence toutes les dispositions utiles auprès des Etats membres, pour dégager un montant estimatif de 339 289 USD pour couvrir les besoins sociaux urgents d'INFOPECHE (arriérés de salaire et charges sociales du personnel et du Directeur) ainsi que les besoins en matériel pour maintenir au minimum l'outil de travail d'INFOPECHE.

4.2.4. Sur le plan de la gestion des projets

- Au cours de la période 2009-2019, la Mission a constaté une faible adéquation (3 projets ayant abouti sur 21 proposés soit 14%) entre les projets et autres actions proposés pour financement par INFOPECHE et les exigences financières et techniques des différents partenaires financiers.
- A cet effet, la Mission recommande à la Direction d'INFOPECHE la prise d'actions concrètes de renforcement des capacités des agents concernés en matière de préparation, de formulation et de mise en œuvre des projets faisant appel au financement des partenaires techniques et financiers.

4.2.5. Sur les liens avec les autres organisations

- La Mission a constaté des insuffisances au niveau de la collaboration et des échanges avec les autres organisations : non existence d'un cadre formel de concertation entre INFOPECHE les autres organisations, absence d'une stratégie externe de communication et de lobbying, difficulté à opérationnaliser les accords de coopération signés (MoU).
- A cet effet, la Mission recommande à la Direction d'INFOPECHE la mise en œuvre de mesures concrètes visant la formalisation d'un cadre de concertation dynamique, accompagné d'une stratégie de communication externe et de lobbying ainsi que l'opérationnalisation effective des MoU déjà signés.

5. PROPOSITIONS DE SCENARIOS/OPTIONS POUR AMELIORER LA SITUATION D'INFOPÊCHE

5.1. Introduction

Selon l'article 10 alinéa 6 de l'Acte final, le Conseil d'Administration d'INFOPÊCHE, s'il le juge utile, peut demander que le Directeur et le Directeur adjoint d'INFOPÊCHE soient des personnes mises à la disposition de l'organisation par un Etat, une organisation internationale ou toute autre institution compétente en la matière. Ainsi, sur la base de cet article 10 et conformément aux termes de référence de la Mission, il est attendu que les Experts de la CEDEAO fasse des propositions de scénarios/options pour améliorer de façon durable, efficace et efficiente le fonctionnement et la viabilité financière d'INFOPÊCHE. Compte tenu de la situation très critique d'INFOPÊCHE, la Mission propose la mise en place urgente d'une phase de transition dont la durée ne devrait pas dépasser 12 mois. L'objectif global de cette phase de transition serait d'initier, développer et mettre en œuvre des actions concrètes à court terme visant une profonde réforme institutionnelle, organisationnelle et opérationnelle d'INFOPÊCHE, sur la base des recommandations formulées par la Mission et avec la participation attendue et souhaitable de toutes les parties prenantes (Etats membres, partenaires techniques et financiers, secteur privé, coopératives des professionnels du secteur, ONG, etc.). La mission suggère un certain nombre de proposition de scénarios pour l'opérationnalisation des actions à mener au cours de la phase transitoire. Les avantages et les contraintes liés à chaque scénario ont été présentés afin de permettre au Conseil d'administration de retenir en toute connaissance de cause celui le plus adapté et le plus réaliste par rapport à la situation actuelle d'INFOPÊCHE.

5.1.1. Scénario No.1 : Transition assurée par la FAO

Pour ce premier scénario, la phase de transition d'un an est assurée par la FAO (Organisation des Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture). Cette option comporte des avantages et des contraintes.

5.1.1.1. Avantages

- La FAO est une organisation internationale qui a contribué à la mise en place d'INFOPÊCHE. Elle dispose d'une solide expérience dans l'assistance et l'accompagnement des organisations régionales dans son domaine d'expertise.
- Le fait que tous les Etats membres d'INFOPÊCHE soient également membres de la FAO pourrait permettre une meilleure concertation dynamique dans la mise en œuvre des actions pendant la période de transition.
- Certains instruments techniques de soutien au sein de la FAO, comme le Protocole d'Accord (LoA) et/ou le Programme Technique de Coopération (TCP), pourraient être actionnés et mobilisés, sur la demande des Etats membres d'INFOPÊCHE, pour supporter financièrement la mise en œuvre des actions recommandées au cours de cette période transitoire.
- La FAO dispose d'une grande capacité de mobilisation d'experts de haut niveau pouvant éventuellement assurer la Direction d'INFOPECHE pendant cette transition ainsi que des consultants spécialistes pour la mise en œuvre des actions urgentes identifiées.
- Enfin, il est important de rappeler que la FAO est le dépositaire de l'Acte Final de l'Accord d'INFOPÊCHE comprenant tous les instruments de ratification ou d'adhésion qui sont déposés auprès du Directeur Général de la FAO. Ceci peut être considéré comme un avantage mais en même temps un engagement de la part de la FAO de supporter INFOPÊCHE pendant cette période critique.

5.1.1.2. Contraintes

- Il est important de tenir compte d'un délai raisonnable de préparation de la demande officielle à adresser à la FAO par le Président du Conseil d'Administration.
- Il est important d'avoir le support et l'implication effectifs de tous les Etats membres d'INFOPÊCHE dans la préparation des instruments techniques (LoA et/ou TCP) et dans l'accompagnement de la mise en œuvre de ce scénario.

5.1.2. Scénario No.2 : Transition assurée par un Etat membre d'INFOPÊCHE

Dans le cadre du deuxième scénario, la phase de transition d'un an est assurée par un Etat membre d'INFOPÊCHE.

5.1.2.1. Avantages

- Le choix d'un Etat membre champion d'INFOPECHE pour assurer la mise en œuvre des actions retenues pendant la transition pourrait être un avantage au niveau de la sensibilisation et de la mobilisation des autres Etats membres.
- Cet Etat membre pourrait, dans le cadre de sa programmation budgétaire annuelle, mettre à la disposition d'INFOPECHE certains hauts cadres ainsi que des moyens matériels et financiers pour la mise en œuvre des actions retenues pendant la période de transition.

5.1.2.2. Contraintes

- Il existe un risque d'inadéquation entre les postes d'encadrement à pourvoir et la qualification des cadres proposés pour être mis à la disposition d'INFOPECHE.
- Il existe un risque lié à l'instabilité institutionnelle et budgétaire de l'Etat membre qui pourrait entraîner du retard dans l'atteinte des résultats attendus au cours de la période transitoire.
- Il existe un risque de manque de coopération effective avec d'autres Etats membres d'INFOPÊCHE dans l'accompagnement cette transition, au niveau de leur contribution au budget de la période de transition et au-delà.

5.1.3. Scénario No.3 : Transition assurée par l'actuelle Direction d'INFOPÊCHE

Dans le cadre du troisième scénario, la phase de transition d'un an est assurée par l'actuelle Direction d'INFOPÊCHE.

5.1.3.1. Avantages

- L'actuelle Direction d'INFOPÊCHE dispose d'une connaissance approfondie des difficultés, avec l'avantage de mieux connaître les causes et origines de ces difficultés.
- Son expérience pourrait ainsi être un avantage considérable dans la mise en œuvre des actions urgentes identifiées dans le cadre de cette transition.

5.1.3.2. Contraintes

- Les insuffisances relevées dans le cadre du diagnostic de performance au niveau de l'actuelle Direction d'INFOPECHE, dont notamment le faible niveau de leadership stratégique sont de nature à remettre en cause la faisabilité de ce scénario.
- La constatation d'une faible concertation et communication interne et externe de la Direction avec toutes les autres parties prenantes, notamment les Etats membres est de nature à remettre en cause la plaine et entière coopération de ceux-ci dans la faisabilité ce scénario.

6. CONCLUSION

Le diagnostic organisationnel de performance a mis en évidence qu'INFOPÊCHE créée en Décembre 1991 est toujours pertinente même si ses objectifs et mission doivent être revus et adaptés à l'évolution du contexte actuel. Cela signifie qu'INFOPÊCHE est une Organisation Intergouvernementale Africaine qui reste encore très importante pour les Etats membres. La coopération en matière d'information sur la commercialisation et sur le marché du poisson et des produits de pêche est très importante dans le développement durable de la pêche et de l'aquaculture pour la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire et nutritionnelle en Afrique. Cependant, le même diagnostic a aussi mis en évidence une situation très difficile qu'INFOPÊCHE fait face depuis les 2010 avec une efficacité très faible, une efficience médiocre et une viabilité financière très médiocre. Cette situation difficile ne permet pas à INFOPÊCHE de fournir aujourd'hui les services attendus de la part de ces Etats membres.

Les causes profondes et les problèmes liés à cette situation très critique d'INFOPÊCHE ont été examinés et décrits dans ce diagnostic de performance. Les contributions financières très irrégulières et rares des Etats membres et le manque de recettes issues de prestation de services sont identifiés comme des principales causes qui n'ont pas permis la mise à disposition de budgets conséquents pour permettre la Direction d'INFOPÊCHE d'accomplir régulièrement sa mission au cours de la période 2009 2020. A cela, il faut rajouter un véritable problème de leadership stratégique au niveau du management de la Direction d'INFOPÊCHE. La capacité managériale et technique observée de la Direction est très faible et ne permet pas de fournir les services attendus. Aucune stratégie de mobilisation des financements autres que les contributions faibles des Etats membres n'a été développé et les projets développés et soumis pour financement, soit ne correspondaient pas aux besoins des partenaires technique et financiers ou ne respectaient pas suffisamment les exigences financières et techniques de ceux-ci. En termes de coopération régionales, très peu de programmes conjoints ont pu être développés et mis en œuvre de façon collaborative avec les autres organisations régionale similaires régionales, même avec celles que INFOPÊCHE a déjà signé un Protocole d'Entente (MoU).

La gouvernance d'INFOPÊCHE n'a pas été suffisamment utilisé afin d'anticiper et prévenir certaines difficultés observées. Les Administrateurs des Etats membres devraient avoir un contrôle rapproché (6 mois à 1 an) pour examiner et valider les rapports d'activités annuels de la Direction d'INFOPÊCHE, vérifier les comptes et donner des orientations au Directeur au sujet de la mise en œuvre des décisions du Conseil d'Administration. Les Représentants des Etats Membres au Conseil d'Administration n'ont pas toujours utilisé le mécanisme de contrôle à leur disposition sur la gestion de la Direction afin de détecter les premiers signaux de cette situation difficile actuelle qui se sont manifestés depuis 2012-2013.

Les recommandations faites dans le cadre de ce diagnostic de performance d'INFOPÊCHE sont des propositions basées sur les faits observés et constatés dans le cadre de cette mission. Leur mise en œuvre dans le cadre d'une transition n'excédant pas un an pourrait permettre d'améliorer considérablement et rapidement la situation actuelle très difficile d'INFOPÊCHE. La mise en place de cette transition et le choix judicieux et consensuel par les Etats membres d'INFOPÊCHE d'un scénario parmi ceux proposés sera primordiale pour la réussite de la redynamisation de l'Organisation Intergouvernementale d'Information et de Coopération pour la Commercialisation des Produits de la Pêche en Afrique.

7. ANNEXES

7.1. ANNEXE 1 : Agenda de la Mission d'évaluation de performance d'INFOPECHE

Dates/Lieu	Activités (horaire)	Personnes rencontrées
Lundi 9 Mars 2020	Arrivée à Abidjan (après-midi et/ou la soirée)	
Mardi 10 Mars 2020	Visite de courtoisie au Cabinet (9h00-9h30)	Ministre ou Directeur de Cabinet du Ministère
	Réunion de briefing (9h30-10h30)	Mr l'Inspecteur Général du MIRAH pour avoir présidé le dernier conseil d'Administration d'INFOPECHE
	Rencontre avec la Direction d'INFOPECHE et mise à disposition des documents pertinents pour la mission (11h00-13h00)	Mr. Le Directeur d'INFOPECHE et ses collaborateurs
	Pause-Déjeuner (13h00-14h00)	
	Début de séances de travaux avec la Direction d'INFOPECHE sur les documents pertinents (14h00-17h00)	Mr. Le Directeur d'INFOPECHE et ses collaborateurs
Mercredi 11 Mars 2020	Visite de courtoisie et de briefing à la Direction de pêche et de l'Aquaculture de la Côte d'Ivoire (9h00-10h30)	Directeur Général de la Pêche et de l'Aquaculture
	Visite de courtoisie et de briefing au Bureau de la FAO à Abidjan (11h00-12h00)	Mr Le représentant et Collègues de la FAO en Côte d'Ivoire
	Evaluation du statut du personnel et de l'Organigramme de l'Organisation (12h00-13h00)	Responsable de Service des Ressources humaines
	Pause-Déjeuner (13h00-14h00)	
	Entretien individuel avec le personnel technique, administratif et financier (14h00-17h00)	Personnel d'INFOPECHE
Jeudi 12 Mars 2020	Evaluation de la situation financière et comptable de l'Organisation (09h00-13h00)	Responsable du Service financier et comptable
	Pause-Déjeuner (13h00-14h00)	
	Evaluation du dispositif institutionnel, organisationnel et du fonctionnement de la Direction d'INFOPECHE (14h00-17h00)	Mr. Le Directeur d'INFOPECHE et ses collaborateurs
Vendredi 13 Mars 2020	Préparation de l'aide-mémoire sur les résultats préliminaires de la mission de diagnostic organisationnel (09h00-13h30)	Direction d'INFOPECHE
	Réunion de debriefing et de présentation de l'Aide-Mémoire (15h00-17h00)	Ministère des Ressources Animales et Halieutiques
	Fin de Mission	

7.2. ANNEXE 2 : Liste des Personnes rencontrées

No.	Nom et Prénom	Fonction	Institution	Email	Téléphone
1	Dr Zoumana Anlyou MEITE	Directeur du Cabinet	Ministère des Ressources Animales et Halieutiques (MIRAH)	mirahcab@yahoo.fr	+225 20 22 99 27 +225 20 21 34 10
2	Dr Sirima DIAWARA	Inspecteur Général	Ministère des Ressources Animales et Halieutiques (MIRAH)	sirimadiawara@yahoo.fr	+225 07 09 04 60
3	Dr Helguilè SHEP	Directeur de l'Aquaculture et des Pêches	Ministère des Ressources Animales et Halieutiques (MIRAH)	sheguile@yahoo.fr	+225 07 61 92 21 +225 21 35 61 69
4	Dr KILJ DJOLAUD	Chargé d'Etudes	Ministère des Ressources Animales et Halieutiques (MIRAH)		+ 225 07 78 87 17
5	Mme Lydia KASSA OUATTARA	Responsable des Programmes	FAO	Lydia.KassaNtumba@fao.org	+225 47 66 25 11
6	Mahama ZOUNGRANA	Policy Officer	FIRST/FAO	mahama.zoungana@fao.org	+225 67 31 28 04
7	KOUAME BIVOKO	Coordonnateur de Programme	FAO	Bivoko.Kouame@fao.org	+225 51 10 09 18
8	Aboubakar KONE	Administrateur IPC-AO	FAO	Aboubakar.Kone@fao.org	+225 09 59 03 27
9	Toussaint D. YAO MELEDJE	Expert National Agribusiness	FAO	meledjyaotoussaint@gmail.org	+225 57 20 25 65
10	Mohamed El MALAGUI	Directeur	INFOPECHE	elmalagui@hotmail.fr	+225 07 86 60 44
11	TRAORE FOUNGNIGUE EPSE DJIRE	Chargée de pêche et d'aquaculture	INFOPECHE	tfonie@yahoo.fr	+225 07 13 12 43
12	Jean KABORE	Responsable Informatique	INFOPECHE	Kabore@hotmail.com	+225 08 47 50 31
13	Calice DIGRE ARRIKO	Traducteur	INFOPECHE	arriko.calice@gmail.com	
14	Ibrahima SORO	Webmaster	INFOPECHE	ibSORO@gmail.com	+225 47 16 50 50
15	Lamine YEO	Assistant Marketing/Responsable de la Bibliothèque	INFOPECHE	layeo57@gmail.com	+225 08 05 77 21
16	Abdoulaye Gnafé KONE	Responsable Administratif et Financier	INFOPECHE	gnafkone@yahoo.fr	+225 57 58 18 17

7.3. ANNEXE 3 : Liste des documents consultés

Nom du document	Auteur	Lieu et Date
Projet de Directives Générales pour la gestion de l'Organisation Première session du Conseil d'administration d'INFOPECHE	INFOPECHE	Abidjan, 13 et 14 avril 1994
Etat des arriérés de contribution des pays membres de 1995 à 2020	INFOPECHE	Abidjan, 12 mars 2020
Rapports financiers de l'exercice 2012 à 2014	INFOPECHE	Abidjan, 6 septembre 2016
Rapport de la réunion des Ministres. Travaux et recommandations de la 2 ^{ème} session extraordinaire du Conseil d'administration d'INFOPECHE	INFOPECHE	Abidjan, 29 septembre 2010
Rapport provisoire de la 12 ^{ème} session ordinaire du Conseil d'administration d'INFOPECHE	INFOPECHE	Abidjan, 6 septembre 2016
Rapport de la 10 ^{ème} session ordinaire du Conseil d'administration d'INFOPECHE	INFOPECHE	Abidjan, 17 avril 2008
Rapport de la 11 ^{ème} session ordinaire du Conseil d'administration d'INFOPECHE	INFOPECHE	Rabat (Maroc), 19 et 21 décembre 2011
Rapport d'audit. Exercice clos le 31 décembre 2007	Continental Audit	Abidjan, 8 avril 2008
Organigramme D'INFOPECHE	INFOPECHE	Abidjan, 13 et 14 avril 1994
INFOPECHE Trade News – African Edition	INFOPECHE	Abidjan, 7 mars 2020
Projet de Statut du Personnel d'INFOPECHE	INFOPECHE	Abidjan, 13 et 14 avril 1994
Etudes et Conférences réalisées par INFOPECHE	INFOPECHE	
Accord portant création D'INFOPECHE	Président de la République de Côte d'Ivoire	Abidjan, 13 juillet 1994
Loi n° 94-332 du 9 juin 1994 autorisant le Président de la République à ratifier l'Accord portant création d'INFOPECHE fait à Abidjan le 13 décembre 1991	Président de la République de Côte d'Ivoire	Abidjan, 9 juin 1994
Décret n° 94-333 du 9 juin 1994 portant ratification de l'Accord portant création d'INFOPECHE	Président de la République de Côte d'Ivoire	Abidjan, 9 juin 1994
Journal Officiel de la République de Côte d'Ivoire	Services des Journaux Officiels de la République de Côte d'Ivoire	Abidjan, 28 juillet 1994
Liste des projets exécutés de 2008 à mars 2020	INFOPECHE	Abidjan, mars 2020
Liste des accords de coopération et de memorandum d'entente conclus par INFOPECHE	INFOPECHE	Abidjan, mars 2020
Liste des Projets INFOPECHE 2008 -2020	INFOPECHE	Abidjan, mars 2020
Cumul des arriérés de contributions des pays membres d'INFOPECHE de 1995 au 12 mars 2020	INFOPECHE	Abidjan, mars 2020
Situation individuelle des contributions des pays membres de 1994 à 2019	INFOPECHE	Abidjan, mars 2019
Situation des subventions de la Côte d'Ivoire à INFOPECHE de 2012 à 2016	INFOPECHE	Abidjan, septembre 2016
Situation générale - Salaires du personnel d'INFOPECHE d'Aout 2018 à mars 2020	INFOPECHE	Abidjan, mars 2020
Situation générale - Dettes sociales du personnel d'INFOPECHE d'Aout 2018 à mars 2020	INFOPECHE	Abidjan, mars 2020
Estimation des besoins financiers d'INFOPECHE à mobiliser en urgence	INFOPECHE	Abidjan, mars 2020
Rapport sur la conception et l'installation d'un système comptable élaboré en 1994/1995 par le Cabinet Deloitte Touche Tohmatsu International	Cabinet Deloitte Touche Tohmatsu International	Abidjan, 1994/1995